



CENTRO UNIVERSITÁRIO DA BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO PROPAGANDA E MARKETING
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: COMUNICAÇÃO SOCIAL

Gestão de Crise

Reflexão e abordagem na visão do Marketing

Waléria Pessoa de Andrade

RA 20419614

Orientadora: Mônica Igreja do Prado

Brasília/DF, outubro de 2007

Waléria Pessoa de Andrade

Gestão de Crise

Reflexão e abordagem na visão do Marketing

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Propaganda e Marketing no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof . Mônica Igreja do Prado
Mestrado

Brasília, outubro de 2007

Waléria Pessoa de Andrade

Gestão de Crise

Reflexão e abordagem na visão do Marketing

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Propaganda e Marketing no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Banca Examinadora

Prof.^a Mônica Prado
Orientadora

Prof.^a Regina S. X. dos Santos
Examinador

Prof. Mauro de Castro
Examinador

Brasília, outubro de 2007.

Dedicatória

Ao meu pai Osvaldo Gomes, um grande modelo de ser humano e cidadão; e *in memoriam* à minha mãe Joana D'Arc (07 de agosto de 2005), que sempre foi um exemplo de mãe e mulher batalhadora e perseverante.

Dedico ao meu marido Alexandre, companheiro e amado, que com paciência e carinho contribuiu na elaboração deste projeto, e também aos meus queridos filhos Natália e Rafael, que amo incondicionalmente.

Agradecimentos

Aos meus amigos, familiares e professores que tanto contribuíram para minha formação humana e profissional. E em especial a professora Mônica Prado e aos professores: Úrsula Diesel e J. J. Forni pelo apoio e presteza inestimável.

“Ainda que eu falasse a língua dos
homens e dos anjos, se não tivesse o
amor, seria como sino ruidoso.
Ainda que eu tivesse o dom da
profecia,
o conhecimento de todos os mistérios
e ciência; ainda que eu tivesse toda a
fé,
a ponto de transportar montanhas,
se eu não tivesse o amor, eu nada
seria...”

I Coríntios 13, 1-7.

RESUMO

Esta monografia em Gestão de Crise tem como objetivo promover uma reflexão e abordagem das crises na visão do marketing, por intermédio do estudo da literatura disponível na língua portuguesa sobre o assunto. Na literatura pesquisada sobre esse assunto, foram encontrados oito livros de seis autores, sendo quatro na literatura nacional: J.J.Forni¹, Mário Rosa², Rafael Sampaio³ e Roberto de C. Neves⁴; e dois na literatura traduzida: Joe Marconi⁵, e Regis McKenna⁶. Também foi colhido um depoimento realizado por e-mail de um destes autores. A pesquisa pretende definir e compreender se nos livros pesquisados existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise; se as ferramentas de marketing reduzem o impacto da crise; e tentar compreender e verificar a forma como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas e perante os *stakeholders*. Além disso, a pesquisa busca avaliar se as empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises, e se, devido às características sócio-econômico-culturais do brasileiro, a gestão de crise no Brasil tem características próprias. Os autores pesquisados apontam as mais variadas estratégias e ações em situação de crise e esta pesquisa tenta compreender este universo pela percepção do marketing.

Palavras-chave: Gestão de Crise, crise de imagem, crises empresariais, comunicação, marketing, opinião pública.

¹ Autor participa revista Universitas Comunicação - Fasa com texto: A síndrome de 11 de setembro

² Autor do livro: A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem e A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.

³ Autor do livro: Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso

⁴ Autor do livro: Crises empresariais com opinião pública

⁵ Autor do livro: Marketing em momentos de crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas

⁶ Autor do livro: Estratégias de Marketing em tempos de crises

Sumário

1	Introdução.....	1
1.1	Tema e Justificativa	1
1.2	Contextualização	2
1.3	Objetivos	4
1.3.1	Geral	4
1.3.2	Específicos	5
1.4	Metodologia	5
2	Desenvolvimento	7
2.1	Problematização	7
2.2	Hipótese.....	7
2.3	Descrição da metodologia	8
2.4	Conceitualização de Crise, Marketing e comunicação.....	11
2.4.1	Crise	11
2.4.2	Marketing.....	13
2.4.3	Comunicação	14
2.5	O que os livros analisados oferecem como ações comuns da área de marketing em gestão de crise?	15
2.6	A forma como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas 19	
2.7	Como a crise é gerenciada e comunicada perante os stakeholders?	24
2.8	A forma como a crise é gerenciada no Brasil tem características próprias? 27	
2.9	As empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises?.....	28
3	Considerações finais	30
	Referências bibliográficas	35
	Anexo A: Fichas bibliográficas.....	36
	A.1 Reunião com escritor J.J.Forni.....	36
	A.2 A Síndrome de 11 de setembro por J.J. Forni.....	39
	A.3 A Síndrome de Aquiles por Mario Rosa	41
	A.4 A era do escândalo por Mario Rosa.	44
	A.5 Marcas de A a Z por Rafael Sampaio.....	51
	A.6 Crises empresariais com a opinião pública por Roberto de C. Neves.....	52
	A.7 Estratégias de Marketing em tempos de crises por Regis Mckenna.	60
	A.8 Marketing de relacionamento por Regis Mckenna.	62
	A.9 Marketing em momentos de crise por Joe Marconi.....	66
	Anexo B: Tabelas de correlações hipóteses X Literaturas/autores.	72
	Apêndice A – Cronograma de pesquisa e leitura	79

1 Introdução

As empresas têm grande dificuldade em gerenciar a comunicação dentro e fora do seu ambiente no dia-a-dia. E, em tempos de crise, essa dificuldade aumenta, podendo gerar resultados desastrosos.

Quando se aborda o tema gestão de crise, as incertezas logo vêm à tona. Qualquer empresa, por mais sólida que seja, está sujeita a uma crise de imagem associada à sua marca ou às pessoas que a representam, como seus diretores. A companhia aérea TAM está com um imenso arranhão na imagem da marca com o recente caso da crise aérea, que foi agravado pelo trágico acidente voo 3054 no aeroporto de São Paulo; e a empresa aérea Vasp, que foi criada em 1933, encerrou suas atividades 2005. Ambas são exemplos contundentes de como uma crise mal direcionada pode causar transtornos e levar uma empresa à falência.

Nunca houve tanta exposição das empresas e das vidas das pessoas à opinião pública e à mídia. Com isso, qualquer pessoa ou empresa está sujeita a intempéries da crise, podendo passar por greves, escândalos, acidentes, colapso de energia, acusações, mudanças na economia, contaminações e vazamentos, troca de diretores; até mesmo rumores podem afetar uma empresa ou indivíduos diretamente ligados a ela, gerando resultados catastróficos.

O tema é instigante e desafiador e o objetivo desta coleta de dados é adquirir as competências específicas sobre a utilização do marketing na gestão de uma crise, gerando assim um material que poderá ser utilizado no âmbito acadêmico e profissional.

1.1 Tema e Justificativa

O que motiva esta pesquisa é a conclusão do curso de graduação em Comunicação Social com Habilitação em Propaganda e Marketing; e a idéia é adquirir conhecimento sobre as competências específicas da utilização do marketing durante a gestão de uma crise e fazer uma reflexão como a comunicação funciona em tempos de crise. Dentro desta pesquisa exploratória tentar compreender o que se diz o que se pensa e o que se faz ,na prática, sobre gestão de crise, na visão do marketing. A intenção também é contribuir e, quem sabe, esclarecer sobre a importância de se prevenir contra eventos, reforçando a importância de ter uma estratégia de marketing em gestão de crise. Nada mais interessante, para um

estudante de comunicação, do que investigar os meandros de uma crise e seu impacto na imagem da marca, investigar como a comunicação é gerenciada nestas situações, e também, procurar mapear e compreender o amplo mundo da gestão de crise em uma abordagem atrelada a estratégias de marketing.

A pesquisa é realizada através de coletas de dados bibliográficos abordando a crise na visão do marketing. O anexo do trabalho estará dividido em fichamentos bibliográficos, com anotações pertinentes aos livros e artigos lidos. Já na estrutura do trabalho, através de observações, com elaboração da tabela de correlações entre autores *versus* hipóteses/problemas, o trabalho será dividido em capítulos associados a cada situação-problema em uma tentativa de eventualmente responder às hipóteses e a os objetivos gerais e específicos.

Além disso, esta pesquisa é uma excelente oportunidade para ampliar horizontes e gerar um material que poderá ser utilizado de maneira acadêmica e profissional, através da coleta e análise de livros e artigos disponíveis na literatura que abordam a gestão de crises. A pesquisa quer especificar os meandros de uma crise e seu impacto.

1.2 Contextualização

O mundo está em constante mudança e no Brasil não poderia ser de diferente, por força de razões econômicas, e do avanço tecnológicos e dos meios de comunicações. Cada vez mais as ações de comunicação, estão focadas na valorização das marcas das empresas. Na opinião do escritor Willians “a velocidade do desenvolvimento e a multiplicação dos meios de comunicação a pressão para aprender a manipular as comunicações torna cada vez mais intensa, e a adaptação vai requerer o máximo de esforço” (1992, p. 236). No ano de 2006, em uma importante palestra patrocinada pelo PMI/DF⁷, os diversos palestrantes apresentaram vários *cases* e, em cada caso demonstrado, as empresas relataram que enfrentam dificuldade na comunicação no seu cotidiano. Isso leva a acredita que, em tempos de crise, o entendimento e comunicação ficam ainda mais comprometidos, sobretudo se a empresa não tiver um “plano de gestão de crise”, o que abalaria definitivamente a existência da marca. Crise pode ser desde um

⁷ Desde 1984, o instituto PMI/DF - *Project Management Institute* dedicado ao desenvolvimento e manutenção Programa de Certificação Profissional relacionado a gerenciamento de projetos no Distrito Federal.

escândalo, boato ou grande desastre, ou mesmo, defeitos detectados na fabricação de um determinado produto. Recentemente em setembro deste ano 2007 a empresa Mattel do Brasil, fez o *recall*⁸ preventivo dos produtos da linha *Polly Pocket* com imãs aparentes, as peças e os acessórios podem descolar sem que os pais ou responsáveis percebam. Há a possibilidade de crianças engolirem ou mesmo aspirarem esses imãs, o que pode causar lesões graves. Isso coloca a qualidade e a credibilidade da marca suspeita em uma possível crise junto a opinião pública. Afinal, quem tem filhos, ou mesmo quem não os tem, fica se questionando sobre dar ou não um presente de uma empresa que disponibilizou um brinquedo junto ao mercado consumidor que pode até matar “criancinhas”.

Comunicar com o os *stakeholders*⁹ de uma maneira clara e concisa é de suma importância, é só lembrar-se das insinuações desagradáveis sobre a atual *case* da campanha do Banco do Brasil sobre responsabilidade social: “Decida pelo 3”¹⁰. E no caso do *recall* do brinquedo *Polly*, se a comunicação não for adequada pode gerar um desconforto ainda maior na imagem da marca. Daí a importância de pesquisar nos livros e verificar se existem técnicas e ferramentas comuns na área de marketing que podem ser utilizadas na gestão de crise em empresas de diferentes áreas, incluindo: o que os livros analisados oferecem como ações comuns da área de marketing durante uma crise; a forma como a crise é gerenciada nas organizações afetadas; a transparência e a forma como a crise é comunicada perante os *stakeholders*. E tentar entender se devido a características sócio-econômica-culturais do brasileiro, a gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias; e se as empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises nas organizações. O que motivou o estudo foi o fato de tratar-se de um terreno novo, e pelo fato de não existir literatura abrangente voltada à gestão de crise na visão do Marketing. E, também, adquirir conhecimentos sobre as

8 O *Recall* é um “chamado de volta” é a solicitação de devolução de um lote ou de uma linha inteira de produtos feita pelo fabricante. Geralmente ocorre para reparação de defeitos, e efetuar a troca de mercadorias. Normalmente envolve o quesito segurança e controle de qualidade.

9 O termo “*Stakeholder*” foi utilizado pela primeira vez por R. Edward Freeman no livro: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, para referir-se àqueles que possam afetar o são afetados pelas atividades de uma empresa. Estes grupos ou indivíduos são o público interessado o chamados “*stakeholders*”.

10 A campanha atual, feita pela agência Máster para o Banco do Brasil “Decida pelo 3”, sobre responsabilidade social que adotou o número três para fazer uma lembrança à agenda 21. Na reportagem de Ana Paula Scinocca e Expedito Filho, o Estadão menciona que o governo usa o banco para fazer propaganda subliminar para o terceiro mandato de Lula.

competências específicas de gestão de crise para futura utilização acadêmica e profissional.

Parafraseando o escritor Mario Rosa¹¹, que, ao falar sobre a crise de imagem, disse que ela constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. Por mais que cada situação de crise tenha característica única, levanto a hipótese de que existem aspectos em comuns que possam ser estudados. A situação pode ser atenuada ou totalmente evitada com estratégias de marketing e suas ferramentas que permitam antever a crise, mesmo que através dos primeiros sinais, como está acontecendo com a possível crise associada à campanha feita para o Banco do Brasil “Decida pelo 3”.

No Brasil não existe uma tradição de prevenir, preserva-se uma cultura do “isso não acontece comigo, só com os outros”. Existe resistência em contratar seguradoras ou fazer plano de previdência; tudo indica que dentro das empresas não é uma prática usual prevenir, que leva a acreditar que as empresas no Brasil não estão preparadas para lidar com crise de imagem da sua marca. Não que não existam crises, pelo contrário! Apenas não estão habituados a ter um “manual de contingência”. E ao levantar a hipótese de que a gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias, as empresas brasileiras não estão preparadas para gerenciar crise e, isso devido à característica sócio-econômica-cultural do brasileiro. Com o levantamento bibliográfico sobre Gestão de crise busca-se compreender o que permeia este ambiente atrelado à visão de Marketing.

1.3 Objetivos

O intuito é realizar uma pesquisa exploratória da literatura brasileira de Marketing e traduzida para o Português sobre gestão de crise, buscando atingir os seguintes objetivos:

1.3.1 Geral

- Promover uma reflexão sobre as competências específicas do marketing em gestão de crise, por intermédio dos autores e livros pesquisados.

¹¹ A Síndrome de Aquiles (ROSA, 2001, p.23)

1.3.2 Específicos

- Identificar as técnicas e ferramentas de marketing utilizadas no gerenciamento de crises, com base nas literaturas e autores pesquisados, e o que os livros analisados oferecem como ações comuns na área de marketing *durante uma crise*;
- Identificar e entender se existem técnicas e ferramentas de marketing, na literatura e autores pesquisados, incluindo: a forma como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações que estão passando por crise de imagem da marca;
- Entender e identificar se existem técnicas e ferramentas de marketing, com base nos autores pesquisados incluindo: a transparência e a forma como a crise é comunicada aos stakeholders;
- Identificar o que os autores pesquisados mencionam como pontos comuns incluindo: se devido a características sócio-econômica-culturais do brasileiro, a gestão de crises no Brasil, tem características próprias.
- Compreender se as empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crise, isso com base no material pesquisado;
- E por fim, fazer uma reflexão sobre como as empresas se preparam para as crises com base no material levantado.

1.4 Metodologia

A metodologia adotada foi a coleta de dados secundários, por meio de livros e artigos referentes à visão do marketing na gestão de crise, seguindo os seguintes passos:

1. Pesquisar dados bibliográficos em livrarias e bibliotecas, *in loco* e nas facilidades de busca de seus sites, conforme os seguintes critérios de busca:
 - Pesquisas nas livrarias e bibliotecas de livros com temas:

a. Marketing;	c. Gestão de crises;	e. Gestão;
b. Opinião pública;	d. Crises;	f. Comunicação.
 - Pesquisas em *sites* de livrarias e bibliotecas utilizando as palavras-chave:
 - a. Palavras associadas à crise: comunicação, empresariais, gestão, marketing, opinião pública.
 - b. Palavras associadas ao Marketing: crise, gestão
 - c. Palavras associadas à gestão: crise, marketing.

2. Definir um critério de seleção das obras localizadas, caso necessário;
3. Realizar a leitura das referências selecionadas;
4. Elaborar a ficha bibliográfica como base para análise. As fichas bibliográficas devem conter elementos que ajudem a validar as hipóteses/problemas:
 - Título autor, editora, ano de publicação e indicação para leitura
 - Sinopse do livro, não exatamente um resumo.
 - Citações importantes do autor que ajudem a validar as hipóteses/problemas dentro desta literatura encontrada.
 - Os comentários da pesquisadora sobre a literatura lida.
5. Elaborar uma tabela de correlações entre hipóteses *versus* literatura encontrada em Português, sobre o tema gestão de crise, com foco em Marketing.
6. Produzir no desenvolvimento do projeto, uma coleta e análise de pesquisa, de forma a permitir a necessária reflexão sobre o material coletado, conforme a seguinte estrutura.
 - Problematização
 - Hipótese
 - Descrição detalhada da metodologia
 - Conceitos encontrados sobre: crise e marketing e comunicação, para facilitar o entendimento nas análises das correlações: hipóteses *versus* literatura/ autores analisados.
 - Tabela de correlações gerada a partir das fichas bibliográficas, criadas após a análise dos livros encontrados sobre gestão de crise com foco em marketing. Os tópicos no corpo do desenvolvimento do projeto detalhados nesta tabela são:
 - a. O que os livros analisados oferecem como ações comuns da área de marketing em gestão de crise.
 - b. A forma como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas.
 - c. Como a crise é gerenciada e comunicada perante os *stakeholders*.
 - d. A forma como a crise é gerenciada no Brasil tem características próprias?
 - e. As empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises?
7. Considerações finais: fazer uma reflexão sobre como as empresas se preparam para as crises com base no material levantado.
8. Por fim, produzir a conclusão sobre os itens analisados.

A análise será realizada nos meses de agosto e setembro e a finalização até primeira semana de outubro de 2007.

2 Desenvolvimento

2.1 Problematização

Esta é uma pesquisa exploratória na literatura disponível em Português sobre o que se diz o que se faz o que se pratica e o que se pensa na área de Marketing sobre gestão de crises.

Sendo impossível mapear totalmente o amplo mundo da gestão de crise, os resultados desta pesquisa serão focados, buscando a resposta para estas questões:

- O que os livros e autores analisados oferecem como ações comuns da área de marketing durante uma crise?
- Como as ferramentas de marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa (ou indivíduo) afetada?
- Como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas?
- Como a crise é gerenciada e comunicada perante os stakeholders?
- Qual o grau de transparência frente ao stakeholders?
- A forma como a crise é gerenciada no Brasil tem características próprias?
- As empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises?

2.2 Hipótese

Considerando as questões expressas no item anterior, este trabalho será uma reflexão sobre a literatura disponível em Português e buscará elementos nessa literatura que validem as seguintes hipóteses:

- Existem técnicas e ferramentas comuns na área de marketing que podem ser utilizadas na gestão de crise em empresas de diferentes áreas, incluindo:
 - A forma como a crise é gerenciada;
 - A transparência e a forma como a crise é comunicada perante os *stakeholders*;
- As técnicas e ferramentas de marketing comuns, estabelecidas na hipótese anterior, podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa (ou indivíduo) afetada;

- Devido à característica sócio-econômico-cultural do brasileiro, a gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias; e
- As empresas brasileiras não estão preparadas para gerenciar crises.

2.3 Descrição da metodologia

Ao definir o tema e o objeto de pesquisa, o mais de difícil foi reduzir o leque de opções de estudo e escolher a metodologia. E a decisão pela literatura escrita em Português foi fator relevante. A pesquisadora não está versada na língua Inglesa mas em processo de aprendizado. Uma vez decidido pelo assunto que tanto a fascinava, Gestão de crise, ao ponto de querer estudar e pesquisá-lo. O caminho foi procurar literatura que abordasse a crise com foco em marketing, já que o curso da pesquisadora é de comunicação com habilitação em propaganda e marketing.

Definiu-se que seria uma pesquisa bibliográfica exploratória. O objetivo geral seria promover uma reflexão sobre as competências específicas do marketing em gestão de crise. No início da pesquisa a estudante visitou as bibliotecas do UniCEUB – Centro Universitária de Brasília e da UNB - Universidade de Brasília na tentativa de encontrar livros relacionados ao assunto. Infelizmente os funcionários da biblioteca da UNB encontravam-se em greve e assim permaneceram durante todo o mês de setembro, o que impossibilitou a pesquisa nessa biblioteca, mas no âmbito virtual dentro de *site* da UNB procurei dentro do *link* banco de dissertações e teses. Via as palavras utilizadas foram - Marketing, gestão de crise, e comunicação. Não foram encontrados nada que possa ser utilizado nessa pesquisa. Já na biblioteca do UniCEUB foram encontrados vários livros sobre o assunto, mas nem sempre as versões estavam atualizadas. As palavras-chaves utilizadas para pesquisa na biblioteca do Centro Universitário de Brasília: Marketing; Crises; Gestão, Gestão de crises; opinião pública e comunicação.

Como estava fazendo o levantamento bibliográfico, foi necessário procurar nas livrarias edições mais atualizadas. Porém, como estamos na era da informação, utilizou-se a facilidade da internet com a palavra-chave: livrarias. As livrarias pesquisadas na internet foram: Saraiva, Cultura, Sodiler, Siciliano, Fnac, Buscapé, Livro Técnico. Dentro dos sites das livrarias, o leque de palavras na busca foi ainda maior. As palavras-chave utilizadas sem aspas e sem conectivos foram: a. Palavras associadas às crises comunicação: crises empresariais, crise gestão, crise marketing, crise opinião pública; b. Marketing crise, marketing gestão; c. Gestão

crise, gestão marketing. Os autores encontrados, após pesquisa: Mário Rosa¹², Rafael Sampaio¹³, J.J.Forni¹⁴, Roberto de C. Neves¹⁵; e a literatura traduzida : Joe Marconi¹⁶, Regis Mckenna¹⁷. Os autores encontrados foram quase os mesmos da biblioteca do Uniceub, com uma diferença, existiam livros mais atualizados sobre o assunto.

As obras selecionadas são associadas aos assuntos relacionados à gestão de crises que envolvem opinião pública na visão de marketing. Após selecionar os livros e feita a leitura das referências localizadas, foi necessário elaborar a **ficha de leitura** como base para análise. As fichas devem conter elementos que facilitem as validações das hipóteses e os problemas mencionados: com título, editora, ano, indicação para leitura. A sinopse do livro e as citações mais relevantes do autor que ajudem na reflexão da pesquisadora. E por fim, os comentários do pesquisador sobre a literatura lida.

Na **tabela de correlações**, que foi gerada após análise das leituras dos livros encontrados sobre gestão de crise com foco em marketing. No corpo do projeto monográfico serão organizadas em tópicos as perguntas motivadoras que resultaram na ficha bibliográfica. A intenção da tabela é facilitar os entendimentos das ferramentas identificados na literatura encontrados e observar itens comuns ou polêmicos na opinião dos autores pesquisados.

Na tabela os livros encontrados, com os seus respectivos autores, as correlações são: O texto A Síndrome de 11 de setembro publicado na revista Universitas Uniceub do escritor João José Forni; A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem por Mario Rosa; A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem por Mario Rosa; Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso por Rafael Sampaio; Crises empresariais com a opinião pública por Roberto de Castro Neves; Estratégias de marketing em tempos de crises por Regis Mckenna; Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente por Regis Mckenna; Marketing em

¹² Autor do livro: A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.

¹³ Autor do livro: Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso

¹⁴ Autor do livro: Comunicação em tempos de crises e texto dentro da revista Universitas comunicação.

¹⁵ Autor do livro: Crises empresariais com opinião pública

¹⁶ Autor do livro: Marketing em época de crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas

¹⁷ Autor do livro: Estratégias de Marketing em tempos de crises

momentos de crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas por Joe Marconi.

Para facilitar a compreensão sobre o tema gestão de crise reflexão e abordagem na visão do marketing, **no desenvolvimento** houve a necessidade de organizar em tópicos no corpo do projeto de forma que permita a necessária reflexão sobre o material coletado, conforme a seguinte estrutura:

Inicia-se com a problematização, as hipóteses e o passo a passo da descrição de metodologia e a conceitualização: de crise, marketing e comunicação. E com base na tabela de correlação, que foi gerada após elaboração da ficha de leitura dos livros encontrados, as hipóteses foram separadas em tópicos.

Para entender a visão do marketing é necessário entender os conceitos de **marketing** para poder responder: quais são as ações comuns da área de marketing durante uma crise; e como as ferramentas de marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa (ou indivíduo) afetada? O que os livros e artigos analisados oferecem como ações comuns da área de marketing durante uma crise?

E para facilitar a compreensão é necessário entender os conceitos de **comunicação** com opinião pública para tentar responder: como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas. Como a crise é gerenciada e comunicada perante os stakeholders? Qual o grau de transparência frente a cada grupo de stakeholders?

Ainda no desenvolvimento, após a tabela de correlação organizada os tópicos na estrutura serão divididos em:

a. O que os livros oferecem como ações comuns da área de marketing em gestão de crise?. Esse tópico é interessante para reunir o que os livros falam de crise na visão do marketing. b. A forma como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas..c. Como a crise é gerenciada e comunicada perante aos *stakeholders*?

Os tópicos serão subdivididos em: categoriais de assuntos mais mencionados na literatura e autores pesquisados, a finalidade é facilitar a compreensão e visualização dos aspectos mais relevantes citados pelos autores.

Os tópicos serviram para reunir e analisar as contribuições mais relevantes sobre os assuntos abordados na tabela de correlações pesquisada e, com isso, facilitar a linha de raciocínio para elaborar as considerações finais e a conclusão.

Nas considerações finais e na conclusão a pesquisadora menciona as suas reflexões abordadas após a análise e pesquisa realizada.

E bom citar que, quanto aos livros selecionados houve uma preocupação, em escolher obras com os mais diversos autores, isso considerando sempre: gestão de crise com foco em marketing.

2.4 Conceitualização de Crise, Marketing e comunicação.

Foi realizado nos meses de setembro e outubro no ano de 2007, tem a intenção de reunir as contribuições mais relevantes sobre a percepção do marketing em gestão de crise com os autores pesquisados na literatura brasileira (Mário Rosa, Rafael Sampaio, J.J.Forni, Roberto de Castro Neves) e nas literaturas traduzidas (Joe Marconi, Regis Mckenna).

Para facilitar o entendimento e compreender a percepção do marketing em gestão de crise, percebeu-se a necessidade de mencionar os conceitos de crise, Marketing e Comunicação, dando assim um norte para facilitar o entendimento dos livros pesquisados e permitindo ao leitor uma melhor compreensão e reflexão de gestão de crise na visão do marketing.

2.4.1 Crise

Toda crise impacta na imagem da marca. Lembrando que o que está em jogo é o nome da marca, que foi construída ao longo de muito trabalho. A marca pode ser do nome de um indivíduo ou envolve o bom nome da empresa. De uma hora para outra qualquer empresa pode se ver envolvida em uma crise na imagem da marca. Vários autores mencionam e exemplificam tipos de crises como: crise da opinião pública, crise de imagem da marca, entre outros. Daí a importância de saber o que os livros falam sobre o conceito de crise e as variações no tipo de crise:

Segundo o mini dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004), a definição de crise é: a manifestação repentina de ruptura de equilíbrio, fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos acontecimentos, das idéias e, também, um período de instabilidade financeira, política ou social.

O escritor Roberto de Castro Neves, em seu livro Crises Empresariais com a Opinião Pública relata que crise empresarial:

(...) é uma situação que surge quando algo feito - ou deixado de fazer - pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresas e o acontecimento tem repercussão negativo junto à opinião pública. (NEVES, 2002, p.15)

Para Neves interpreta a crise de duas maneiras: **CEIS e CEOPs**. As **CEIs**, Crises Empresarias Internas, que não são submetidas à opinião pública. Segundo o autor nem todas as crises são de opinião pública.

O autor Neves lista as possíveis variações de crises com a opinião pública como: Crises com consumidores, clientes, usuários; Crises com o público interno; Crises com investidores; crises com a comunidade; Crises com o poder público. Neves interpreta a crise de **CEOPs** (crise empresarias com a opinião pública):

CEOP como uma situação que surge quando algo feito pela organização – ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública (NEVES, 2002, p.22)

Já o escritor Mario Rosa no livro *A era do escândalo* cita que:

(...) Há pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas humanas, de riscos de vidas e regulatórias. (ROSA, 2003, p.71),

Ao falar sobre crise de imagem no seu livro *A Síndrome de Aquiles* ele afirma que:

(...) crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. (ROSA, 2001, p.23)

Mas esse mesmo escritor Mario Rosa, em seu livro *A era do escândalo*, fala que o gerenciamento de crise sob a ótica da comunicação é (...) um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal (...) (ROSA, 2003, p.71)

O escritor *Joe Marconi* questiona

Como o marketing em momentos de crise diverge do gerenciamento de crise?

Em nossa discussão, não há diferença. Quando falamos de gerenciamento de crise, significa gerenciar ou enfrentar uma situação de crise (...)

(...) as vezes a crise toma forma de uma ameaça competitiva, outras de um grande desastre ou escândalo (...)

Quando falamos de “administração de crise”, queremos dizer gerenciar ou lidar com uma situação crítica (...) (MARCONI, 2000, p. IX)

Parafraseando Marconi, crise obviamente é um termo relativo para alguns, um concorrente agressivo que se muda para as proximidades; para outros, pode ser um escândalo que pode ou não ter como consequência de se tornar público, antes que a situação de crise seja percebida como tal.

As crises podem se apresentar com diversos conceitos, e ao lidar com uma situação crítica, o importante é saber gerenciar este difícil momento e compreender do que se trata a crise. Isto servirá para atenuar, e quem sabe, evitar uma possível crise de imagem da marca das organizações ou indivíduos afetados, nesse período de instabilidade financeira, política ou social.

2.4.2 Marketing

O termo Marketing, desde sua primeira utilização, vem sendo confundido com propaganda, venda, publicidade entre outros. O Marketing está relacionado a necessidades e relacionamentos, entre outros. Para Kotler e Armstrong (KOTLER e ARMSTRONG, 1995, p.3) o marketing é o: “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Quando organizações empresariais são atingidas por uma crise, seja ela por qual motivo, quem está envolvido dificilmente terá tempo e habilidade para enfrentar o problema e diminuir o impacto da imagem da marca. Por isso a importância de elaborar estratégias de marketing no plano de gestão de crise.

Ainda segundo Philip Kotler

O marketing é mais do que um departamento da empresa: é um modo ordenado e profundo de refletir sobre mercados e planejar para eles (...) Qualquer coisa pode ser objeto de marketing – idéias, eventos, organizações, lugares, personalidades. O processo inicia-se com a pesquisa do mercado relevante, do modo a compreender sua dinâmica e identificar oportunidades para atender a necessidades existentes ou latentes. (KOTLER, 2000; p.18).

Nas bibliografias, os profissionais de marketing afirmam que se deve destacar quatro ferramentas principais que contribuam e ajudam as empresas a atingir seus objetivos o chamado *mix* de marketing, conhecida também como os “4 P`s”. Decisões de mix de marketing são um referencial útil para o planejamento em gestão de marketing. Os 4 P`s na visão do Kotler:

Os 4 P`s nos fazem lembrar que os clientes querem valor, custos totais baixos, uma conveniências elevada e comunicação em vez de promoção. Outros P`s também podem ser propostos(...), venda pessoal, paixão e assim por diante. (KOTLER, 2005, p.65)

No livro Estratégias de relacionamento, do autor Regis McKenna, ao falar de marketing, encontra-se:

(...) O marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas às diretorias. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

(...) O marketing envolve, em grande parte, o desenvolvimento de relações e através delas, a orientação do futuro da empresa (...). (MCKENNA, 1989, p.29)

2.4.3 Comunicação

Estudar gestão de crise na visão de marketing observa-se que existem empresas e pessoas que enfrentam dificuldades na comunicação no seu cotidiano. E como a comunicação é uma importante no cotidiano das empresas, se não for bem administrada, pode abalar definitivamente a existência da marca. Hoje o mercado exige mais que um bom produto ou serviço, existe uma nova concepção de comunicação. As empresas e seus clientes precisam estar preparadas e capazes de sobreviver em um mercado competitivo e recheado de surpresas e inovações. Para Figueiredo:

Comunicação é, pois, o processo de transmitir idéias entre indivíduos.

Para os seres humanos, o processo não só é fundamental como vital.

É fundamental, na medida em que toda sociedade humana – da primitiva a moderna – baseia-se na capacidade do homem de transmitir suas intenções, desejos, sentimentos,

conhecimentos e experiências, de pessoa para pessoa. (FIGUEIREDO, 2000, p.02)

A comunicação é a capacidade de entender e ser entendido, é uma forma de trocar idéias. O dicionário Aurélio deixa bem claro que comunicação é:

(...) Processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e / ou sistemas convencionais. A capacidade de trocar idéias ou discutir idéias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas. (Miniauréliu, 2004, p.176)

Vale lembrar que a credibilidade das empresas passa pela boa relação com a opinião pública, pela percepção de valor e também a maneira em que a marca é gerenciada – lembrando que o produto pode ser desde serviços oferecidos, um produto em si, ou a própria imagem da marca. Na opinião de Rafael Sampaio,

Quando as marcas falham no uso da comunicação, elas perdem ou não conquistam valor diante dos consumidores os quais podem ser descritos como um alvo-móvel, nervoso, arredio, defensivo, até mesmo hostil em diversos casos. (SAMPAIO, 2002, p.90).

2.5 O que os livros analisados oferecem como ações comuns da área de marketing em gestão de crise?

O gestor de marketing tem como atribuições principais criar e implementar planos estratégicos que relacionam as metas e os recursos organizacionais às oportunidades de mercado (DANTAS, 2005, p.28). E nos livros pesquisados sobre gestão de crises foram encontrados diversas ações e estratégias de marketing como o: Mix de estratégias e mix de comunicação de marketing; Marketing Societal; Gestão de marca e imagem; Marketing de relacionamento; Marketing integrado ou comunicação integrada.

Ao ler e analisar as literaturas sobre gestão de crise, com foco em marketing, observa-se que cada ferramenta de marketing tem características que definem a sua função com um grau de importância dentro de um universo de gestão de crise, conforme resumido nos tópicos a seguir.

▪ Mix de estratégias

O mix de marketing é um conjunto de ferramentas de marketing:

McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4 “P”s do marketing: preço, promoção, praça e produto (KOTLER, 2000, p.37).

Robert Lauterborn sugeriu que os 4”P”s do vendedor correspondem aos 4 “C”s dos clientes: cliente, custo, conveniência, comunicação. (KOTLER, 2000, p.38).

Nos livros pesquisados, são identificadas constantemente as ferramentas do mix de marketing, como por exemplo, quando o escritor Mario Rosa, no livro *A síndrome de Aquiles*, apresenta que para administrar crise é necessário ter uma visão de fora para dentro, e de dentro para fora no qual divide em vários passos. No 5º passo menciona que é importante definir os pontos vulneráveis e seus pontos fortes de uma empresa que está passando em situação de crise; no 6º passo: definir o campo de ação de plano de administração de crise, e no 7º passo: definir os tipos, de crises (ROSA, 2001, 123 a 136). Quando *Rosa* menciona os passos e relata a necessidade de um plano de administração de crises, na verdade pode-se traçar um paralelo com o plano de marketing, no qual após identificar os problemas e delinear os objetivos, elaboram-se estratégias para cada situação-problema e depois instituem-se ações com a finalidade de resolver os problemas.

Estratégias de marketing envolvem planejamento que identificam os pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo).

O escritor *Regis McKenna* cita que, inicialmente, a empresa precisa conhecer muito bem seus pontos fortes e fracos, seus objetivos e sonhos (MCKENNA, 1992, p.144) o que corresponde às análises de ambiente interno e externo. Já o escritor *Joe Marconi* comenta sobre a importância de se criar um plano de marketing e fazer pesquisa para administrar a crise (MARCONI, 2000, p.24). O escritor Roberto Neves relata a necessidade de fazer um teste de vulnerabilidade de sua organização no capítulo 06 (NEVES, 2002, p. 161) e, nesse teste, pode-se identificar a análise de ambiente interno e externo e pesquisa situacional: antes, durante e depois da crise, também menciona a necessidade de traçar estratégias: antes, durante e depois da crise, o que na verdade representa o planejamento estratégico de marketing, seria o mesmo que fazer a análise situacional que envolve pesquisa. E essas pesquisas servirão como um material de

apoio para a gestão de imagem da marca e gestão de crise que envolve opinião pública

▪ **Marketing Societal, Gestão da imagem da marca.**

Para Philip Kotler a orientação do marketing societal exige que as empresas incluam considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing. (KOTLER, 2000, p. 47). Os autores pesquisados oferecem uma variedade de exemplos que envolvem marketing societal, mas os escritores que mais se destacaram entre os que defendem a utilização marketing societal são: Forni, Mario Rosa, Roberto de Castro Neves, Regis McKenna e Joe Marconi.

O assessor de comunicação do Banco do Brasil menciona a campanha do Banco do Brasil “Decida pelo 3”, e nesse projeto foi identificado o Marketing Societal e ao que parece é uma forte tendência do mercado globalizado. Também, o *case* citado pelo autor Mario Rosa ao falar da plataforma da empresa Petrobrás, que, após o acidente da plataforma conhecida como “P-23”, no qual, a Petrobrás deu a volta por cima ao agregar valor a sua marca ao adotar a estratégia do marketing societal como, por exemplo, apoiar projetos sócio-ambientais em sua política empresarial. Mario Rosa cita a importância da gestão da imagem da marca em seu livro *A síndrome de Aquiles*.

O McKenna comenta em seu livro sobre os clientes que tomam decisões voltadas a aspectos qualitativos: confiabilidade e reputação. A reputação apresenta características de marketing societal ligadas à imagem da marca, principalmente por que a empresa é vista, pela opinião pública, como uma empresa ética e confiável. O autor Marconi comenta sobre a necessidade de construir o nome através dos anos com base na percepção de valor, fazendo associação que significa confiabilidade, que está diretamente ligado à gestão de imagem da marca. No caso ao falar de imagens das marcas o autor Rafael Sampaio comenta que marca é:

Na verdade, ela é a somatória de diversas dimensões localizadas no interior e no exterior da organização, ligadas a aspectos objetivos e subjetivos, e amparadas, igualmente relacionados a esses quadrantes (SAMPAIO, 2002, p. 72).

Roberto de C. Neves no livro *Crises empresárias com a opinião pública*, ao falar sobre a comunicação empresarial, cita que é importante investir em marketing temático, social, esportivo, ecológico e cultural (NEVES, 2002, p.165), o que

corresponde ao marketing societal cuja função primordial é melhorar a imagem da marca e facilitar a gestão da imagem da marca.

▪ **Marketing de relacionamento**

Segundo Kotler, marketing de relacionamento é uma das tendências mais em voga no marketing de hoje, e que (...) “Conhecer melhor seus clientes (atuais, potenciais etc.) de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e suas necessidades.” (KOTLER, 2000, p.51). Também cita que marketing de relacionamento tem como objetivo:

(...) estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chaves-clientes, fornecedores e distribuidores a fim de ganhar sua preferência e seus negócios no longo prazo (KOTLER, 2000, p.35)

Entre os autores pesquisados que citam e defendem a utilização do marketing de relacionamento estão: Forni na revista A Síndrome de 11 de setembro; Roberto C. Neves, no livro Crises empresárias com opinião pública; McKenna, no livro Marketing de Relacionamento.

▪ **Marketing integrado ou comunicação integrada**

A comunicação integrada na visão do Kotler é:

Deixar de depender quase exclusivamente de uma só ferramenta de comunicação, como a publicidade ou a força de vendas, e passar a combinar várias ferramentas para proporcionar uma imagem de marca consistente aos clientes a cada contato que eles tiverem com a marca. (KOTLER, 2000, p.50)

Os autores que citam e defendem a utilização da comunicação integrada ou gerenciamento integrado: Forni, na revista A Síndrome de 11 de setembro; Neves, no livro Crises empresárias com opinião pública; McKenna, no livro Marketing em momentos de crise; Marconi, no livro Marketing em momentos de crise.

Ao que parece, os livros de gestão de crise falam da importância de estabelecer um canal de comunicação muitas vezes chamadas de *feedbacks*. Nos livros citam a importância de manter uma boa estratégia e comunicação. Kotler, ao

falar sobre canais de marketing, especificamente os de comunicação para transmitir mensagens e deles receber mensagens, observa que:

(...).são enviadas mensagens por meio de expressões faciais e do modo de se vestir, pelo visual das lojas e por muitos outros meios. Cada vez mais as empresas estão acrescentando canais de diálogo (e-mail e números para ligações gratuitas) para contrabalançar os canais via únicas mais tradicionais (como anúncios publicitários) (KOTLER, 2000, p. 35)

É importante entender que na comunicação integrada usa-se o mix de comunicação de marketing que é composto de cinco formas essenciais de comunicação como descreve Kotler, mas os itens 3 e 5 e são os mais percebidos em gestão de crises nos livros pesquisados.

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias mercadorias ou serviços por um anúncio indicado. 2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo (...) 3. Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos. 4. Vendas pessoais (...) 5. Marketing direto: utilização do correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes (...) solicitar uma resposta direta (KOTLER, 2000, p.570).

2.6 A forma como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas

O cotidiano das empresas é recheado de pequenas crises, muitas vezes facilmente gerenciáveis, o que envolve uma administração também no âmbito da comunicação. Mas nem todas as crises passam pelo crivo da opinião pública. As organizações que passam pela experiência de ver o seu bom nome envolvido em uma crise de imagem devem estar cientes que crises que envolvem opinião pública podem ser evitadas ou pelo menos são gerenciáveis.

Para melhor entender e organizar como os autores pesquisados abordam a forma como a crise é administrada nas organizações afetadas, estruturamos os pontos apreendidos da literatura analisada em três áreas principais:

- **Ações:** Ações que foram realizadas durante a gestão das crises;

- **Comunicação:** A forma como as crises foram comunicadas dentro da empresa; (visão de dentro da intuição)
- **Lições:** Principais lições aprendidas sobre como gerenciar uma crise dentro da organização.

A seguir são apresentados os pontos comuns entre os autores analisados, em cada uma destas áreas.

Quanto às ações citadas em situações de crises, os autores citam que é necessário: Agir com rapidez nas ações e comunicações; manter canais de comunicação abertos 24 horas; criar uma forma de *feedback*; dizer o que está sendo feito.

Ao abordar as comunicações, os autores pesquisados têm pontos de vista semelhantes, destacando que é importante: Usar a *intranet* e manter bem informados os setores da empresa; manter sistema de comunicação empresarial integrado; que os funcionários estejam bem informados; manter o seu próprio pessoal informado; os funcionários devem ter o mais amplo esclarecimento; fazer auditoria da crise (dentro para dentro); avaliar como está a empresa por dentro; definir a crise; prever os efeitos da crise; ser otimista.

Por fim, os autores analisados destacam algumas das lições aprendidas e aplicadas no correr do gerenciamento de crise: Acompanhar a percepção da marca; observar como a empresa é vista; atacar na raiz do problema; não se eximir das responsabilidades; elaborar código de conduta; criar Grupo de administração de Crises e criar um comitê de crise.

▪ **Ações**

O autor J.J. Forni, em seu estudo sobre gestão de crise com o texto A síndrome de 11 de setembro, defende a importância de agir rápido nas ações e comunicações e também é a posição do escritor Mario Rosa no livro A síndrome de Aquiles:

Na falta de respostas conclusivas, os questionamentos se multiplicavam. Era preciso responder com agilidade, convicção, certeza e, principalmente, assegurar a unidade do discurso. (FORNI, 2004, p.105)

Administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem as adoções imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos

produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. (ROSA, 2001, p. 101)

Os autores tratam a importância de: manter canais de comunicação abertos 24 horas com a mídia e principalmente com os *stakeholders*; defender a necessidade de criar uma forma de *feedback* mais eficiente e eficaz; e anunciar as ações que a empresa está realizando para diminuir o impacto na imagem e com isso tentar sanar os problemas que causaram a crise. Em suma, dar satisfação aos públicos.

Os livros analisados abordam as ações em situação de crise dessa maneira:

O escritor no texto A síndrome de 11 de setembro alega:

Todos acompanhavam *on line* o *clipping* diário com as matérias, que saíam sobre o assunto, para sentir o clima daquele momento. Nesse caso, a empresa tem que manter canais de comunicação abertos 24 horas por dia. (FORNI 2004, p. 111)

No livro Marketing em momentos de crise no capítulo intitulado: Dez passos para gerenciamento e marketing de crise eficazes, o autor faz uma lista que aponta dez passos para gerenciar crise, dos quais destacamos:

(...) 4. Diga o que está sendo feito. 6. Divulgue sua posição por meio de informação à imprensa e publicidade paga e mantenha seu porta-voz disponível. 7. É bom ter um porta-voz bem conhecido, mas não deixe que ele roube a cena de sua mensagem. 8. Esteja sempre bem posicionado antes de crise. 9. Aceite o conselho de profissionais. 10. Ponha sua versão da história por escrito. (MARCONI, 2000, p.29)

▪ Comunicação

Regis McKenna, no livro Marketing de Relacionamento, comenta que o marketing envolve, em grande parte, o desenvolvimento de relações e que com o advento da tecnologia aumentou a velocidade e a amplitude e circulação das informações. Saber utilizar e acompanhar a tecnologia como uma ferramenta de comunicação permite criar um ciclo de relações com os clientes.

Claro que qualquer melhoria na agilidade e qualidade de informações é bem vinda no dia a dia de uma empresa, mas isso é importante, principalmente, quando o bom nome da organização está em crise de imagem da marca. O autor comenta a importância de integrar o cliente à empresa. Segundo o autor (...) A tecnologia

permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa. Cria um ciclo de *feedback* que integra a cliente à empresa (...) (MACKENNA, 1992, p.18)

Quando uma organização passa por uma crise que envolve opinião pública, ou mesmo quando é apenas uma crise interna, é imprescindível que os interessados e envolvidos no assunto estejam bem informados. As pessoas não vivem isoladas, elas participam dentro de um contexto público e social. Não dá para “fingir de morto” como se nada estivesse acontecendo, e a informação circula, querendo ou não, ainda mais com o advento da tecnologia na era da informação.

A maioria dos autores defende o sistema de comunicação integrado os funcionários devem estar por dentro das informações e medidas tomadas. Entre os autores que defendem esses posicionamentos estão: Forni, Neves, Rosa, Mckenna e Joe Marconi.

▪ Lições

Uma das lições aprendidas é que os autores enfatizam a importância de não se eximir das responsabilidades, mesmo que a empresa não seja o causador direto, desde que o nome da instituição esteja envolvido. Basicamente assumir suas responsabilidades. O livro do autor Mario Rosa cita como lições:

11. Demonstre com falas e principalmente atitudes a contrição causada pelo acontecimento (...)
12. Mantenha o seu público interno mais informado do que nunca (...)
13. Retire do ar toda e qualquer publicidade que esteja prevista para os dias seguintes a tragédia.
15. Sempre que internamente tenha sido esgotada a questão, assuma seus erros. (ROSA, 2003, p. 353)

O escritor J.J.Forni ao responder o correio eletrônico enviado pela autora desta monografia, que questionava sobre a forma como a crise é comunicada e gerenciada perante as organizações afetadas e também diante dos *stakeholders*, afirmou:

(...) é mais ou menos a Infraero no aeroporto não assumir responsabilidade quando um avião cai numa pista e ela se negar a consertar a pista ou resolver o problema, porque a culpa é da companhia aérea... Você não pode fugir da crise; tem que enfrentá-la, venha de onde ela vier. (FORNI 21.set.2007)

Outra lição que o escritor destaca no livro “A síndrome de 11 de setembro” é a da importância de acompanhar como a empresa é percebida, relatando que todos da empresa (...) acompanhavam *on line* o *clipping* diário com as matérias, que saíam sobre o assunto, para sentir o clima daquele momento. (FORNI, 2004, p.111)

O escritor Mario Rosa no livro A síndrome de Aquiles também defende 1º passo: *Radiografia da imagem*: É uma visão de fora para dentro. Trata-se, na prática, de uma pesquisa minuciosa do material publicado pela mídia sobre a empresa ou personalidade em questão. (ROSA, 2001, páginas 123 a 124).

Já para o escritor Roberto de Castro Neves. Preliminarmente precisamos saber:

1. Como está a nossa empresa em relação ao mundo (...).
Enfim se ela pertencia a algum grupo de riscos (...)
 2. Qual o apoio que vamos receber para fazer o nosso trabalho de preparação da empresa para uma CEOP (...)
 3. E, finalmente como está a nossa empresa por dentro. (...)
- (NEVES, 2002, p. 161)

Os atores enfatizam a importância de se criar um Grupo de administração de Crises; elaborar um código de conduta; e criar um comitê de crise. No livro “A Síndrome de Aquiles” o autor cita em seu oitavo passo:

8º passo: Definir os integrantes do grupo de administração de crises (GAC) Basicamente, o GAC serve para estabelecer os pontos vulneráveis de uma organização e, com base nisso, definir os objetivos, a estratégia e as táticas para enfrentar as crises que ela está mais predisposta a encarar. Isso inclui os procedimentos e itens a serem produzidos antes dos eventos críticos. (ROSA, 2001, p.136)

A lição nesse caso lembra a importância de ter um planejamento e uma equipe responsável pelo sistema gestão de crise. O escritor Roberto de Castro, em seu livro “Crises Empresariais com a Opinião Pública”, comenta que é mandatório ter credibilidade e planejamento:

(...) planejamento. Se a empresa não tiver um Sistema de Comunicação Empresarial Integrada, tendo embutido um Sistema de Gerência de Crise (SGC), precisa ter, pelo menos, um plano de contingência. (Neves, 2002, p.22).

Ao que tudo indica o consenso geral entre os escritores pesquisados é que para as empresas estarem bem preparadas elas devem ter gestores bem informados sobre a organização e seu público-alvo, e também ter um plano de

gestão diante do cenário em que se encontra; assim quem sabe a crise pode ser contornada ou mesmo minimizada.

2.7 Como a crise é gerenciada e comunicada perante os *stakeholders*?

As empresas, quando são instituídas, passam uma imagem da marca e geram percepções no seu público-alvo.

Para melhor entender e organizar como os autores pesquisados abordam a forma como a crise é gerenciada e comunicada perante os *stakeholders*, estruturamos os pontos apreendidos da literatura analisada em três áreas principais:

▪ Ações:

As ações realizadas durante as crises que os autores mais citam: Acompanhar o que a mídia diz sobre a empresa; acompanhar a evolução da crise na opinião pública; agir com rapidez na comunicação. Agir com agilidade, convicção e certeza. Ações imediatas: Sempre dizer a verdade; ponha a sua versão da história por escrito. Tenha uma visão ampla.

▪ Comunicação:

Na percepção dos autores o consenso sobre: a forma como as crises devem ser comunicadas aos *stakeholders* e o grau de transparência, os escritores citam como pontos relevantes em comum: Tratar a crise com transparência com todos envolvidos: desde acionistas a funcionários. Seja honesto nas colocações. Não ultrapasse a credibilidade. Reconheça publicamente o problema. Absorva o impacto da crise.

Segundo J.J. Forni em seu correio eletrônico do dia 21/09/2007, ao responder sobre como a comunicação deve ser tratada perante *stakeholders*:

Toda a crise tem que ser tratada com transparência. (...)
 (...) Na crise tem que falar a verdade sempre, até para que acionistas, funcionários, clientes, todos saibam o que vai lhes afetar. A melhor maneira de sair da crise é agir com bastante clareza e esclarecendo a todos. Não escondendo prejuízos, vítimas, pessoas prejudicadas, efeitos futuros. É difícil? Em alguns casos é muito difícil? Sim. Mas esse é o preço que a empresa paga por enfrentar uma crise. (FORNI, 21.set.2007).

Ao que tudo indica existe um consenso entre escritores sobre a necessidade de haver transparência e sinceridade diante dos *stakeholders*. Mas o escritor Roberto de Castro faz uma análise bem interessante quando cita em seu livro

“Crises Empresarias com a Opinião Pública”, quando lista o que os teóricos dizem sobre reflexões e transparência.

Qualquer que seja o constituinte, a atitude de transparência da empresa deve ser buscada. “dizer a verdade”, por exemplo, é a recomendação feita por todos os grandes especialistas em administração de crises. Razões (...) (NEVES, 2002, p. 129 a 130)

Outros pontos comentados nos livros como importantes: eleger um único porta-voz da crise; unidade do discurso; notícias por escrito; controlar o fluxo de informação; agir rápido; ser coerente no posicionamento; criar comitê de crise; dar acesso à mídia; manter o canal aberto com a mídia. Pesquisar o que a mídia diz. Ter cuidado com a mídia. Bom relacionamento com a imprensa. E o escritor, Roberto de Castro Neves, coloca dessa forma dividido em 12 lições imediatas dentre as que vão de acordo com outros autores isso dentro da comunicação:

- (...) Convoque o comitê de crise
 - 2. Defina a crise
 - 4. Controle o fluxo da informação
 - 6. Posicione-se rapidamente
 - 7. Acione a comunicação interna
 - 10. Organize-se para falar com a mídia.
 - 12. Acompanhe a evolução da crise na Opinião Pública.
- (NEVES, 2002, p. 200)

Na comunicação diante da crise o autor J.J. Forni coloca que (FORNI, 2004, p.105) (...) “era preciso responder com agilidade, convicção, certeza e, principalmente, assegurar a unidade do discurso”.

O escritor Joe Marconi seu livro “Marketing em Momentos de Crises”, lista passos para gerenciar crise

- (...)1.Escolha um único porta-voz. 2. Não ultrapasse a credibilidade 3. Reconheça publicamente o problema antes que ele seja apontado por outra pessoa. 4. Diga o que está sendo feito. 5. Previna-se imaginando o cenário no pior dos casos. 6. Divulgue sua posição por meio de informação à imprensa e publicidade paga e mantenha seu porta-voz disponível. 7. É bom ter um porta-voz bem conhecido, mas não deixe que ele roube a cena de sua mensagem. 8. Esteja sempre bem posicionado antes de crise. 9. Aceite o conselho de profissionais. 10 Ponha sua versão da história por escrito.
- (MARCONI, 2000, p.26)

▪ **Lições:**

As Principais lições aprendidas sobre como gerenciar uma crise frente aos *stakeholders*: definir diferentes públicos-alvos a serem atingidos; fazer a radiografia da crise (de fora para dentro); fazer análise da crise; trabalhar sempre com o pior cenário; definir e compreender a crise e definir e compreender o mercado.

No livro “Marketing em Momentos de Crise” o autor Joe Marconi, ao falar sobre o a necessidade de conhecer o seu mercado, destaca:

1. Ao conhecer seu mercado, o público que o constitui e o que ele quer, você estará em uma forte posição antes, durante e depois de uma crise. A força vem de suas informações, e conhecimento e poder. (...) (MARCONI, 2000, p. 102)
 (...) Em momentos ruins ou bons, seu plano exige; uma análise da situação, objetivo, estratégia, tática e um orçamento realista (...) (MARCONI, 2000, p.55)

Podem ser retirados trechos que ressaltam as lições comuns aos escritores nos livros analisados: Estabelecer boa estratégia de comunicação. A comunicação não é um elemento isolado, necessita do aval da sociedade. Criar um ciclo de *feedback*. Marketing de relacionamento. Comunicação eficaz.

Para o escritor Regis McKenna a comunicação é um processo, não um evento. A comunicação constrói relações (McKenna, 1992, pág. 130). O que fica bem claro é que uma relação construída em longo prazo, através de trocas de experiências, também institui a credibilidade que passa a ser atribuída à empresa ou marca. Muitas vezes isso é percebido quando essas marcas adotam posturas positivas diante da opinião pública.

Os autores mencionam que a percepção da marca, a construção da reputação e o fato de as empresas adotarem uma postura sócio-ambiental e cultural ativa, fazem com que as empresas sejam bem vistas pelos *stakeholders*, o que reflete bem o que as empresas devem levar em consideração:

Reflita sobre quais fatores inspiram confiança em um produto, em um serviço ou em uma empresa: a. A história da empresa, instituição, produto ou serviço. b. A reputação da empresa, a forma como ela evoluiu ao longo de sua história, bem como o registro de como os problemas passados foram enfrentados. c. A opinião do público – pró e contra – a respeito do fundador e/ou da administração. d. A concorrência. e. A reputação difundida verbalmente, enquanto comparada com a cobertura realizada pela mídia e sua própria literatura de vendas.

f. A política referente à satisfação do cliente. g. A conveniência de fazer o negócio. (MARCONI, 2000 P. 26).

2.8 A forma como a crise é gerenciada no Brasil tem características próprias?

A pesquisadora tenta entender se a crise brasileira, segundo os autores é gerenciada de uma forma diferenciada. Para isso dividido três áreas:

- **Autores que não mencionam a forma como as crises são gerenciadas no Brasil.**

Os dois autores, Rafael Sampaio, no livro “Marcas de A a Z”, e Regis Mckenna, no livro “Marketing em Tempos de Crise”.

- **Autores que acreditam que a crise brasileira tem características próprias.**

No livro “A Era de Escândalo”, Mario Rosa menciona sobre as características da crise brasileira:

(...) a existência de uma crise de imagem genuinamente brasileira, com características, temática e enfoque particulares, tanto no campo da política quanto nos dos negócios privados. A forma como o escândalo evolui em suas diversas etapas, o viés a partir do qual a mídia o acompanha e o expõe e o modo como a opinião pública reage a esses episódios constituem fatores **singulares no Brasil**. (ROSA, 2003, p.464)

Para Mario Rosa, no livro “A Era de Escândalo”, as principais constatações de diferenças são:

Primeira constatação: O Brasil não valoriza em sua mídia os escândalos no campo sexual. A opinião pública tampouco reage a eles com grande exasperação, ao contrário da forte tendência nesse sentido que se verifica em países da Europa e nos Estados Unidos.

Segunda constatação: Crises de abuso de poder, freqüentes em países como Estados Unidos, França ou Inglaterra, no Brasil podem ser consideradas escândalos de segunda classe. Terceira constatação: Escândalos políticos de cunho patrimonial são objeto de ampla cobertura da mídia brasileira, despertando forte reação pública, embora não sejam o escândalo-padrão em outros países do mundo. (ROSA, 2003, p. 469 a 473)

Ao falar sobre escândalos sexuais, cita que Fernando Collor tinha um filho não conhecido e isso não foi explorado pela mídia nem mesmo pelos adversários políticos. Nesse mesmo livro o autor defende a idéia que no Brasil se aposta normalmente numa atitude reativa ao invés de prevenir, o que realça a diferenças

com relação a outros países. Na opinião do escritor Mario Rosa a temática mais pertinente são os assuntos de: escândalo político no Brasil, da corrupção, do entesouramento do patrimonialismo (ROSA, 2003, p.475). Um último desafio a ser destacado é a ausência de uma cultura de gerenciamento de crises em algumas das maiores organizações brasileiras (ROSA, 2003, p. 511).

- **Autores que não acreditam que a crise brasileira tenha características próprias.**

O J.J.Forni em seu correio Eletrônico de 21.09.2007 relata que:

Não acredito que as crises no Brasil tenham características próprias. Eu diria que as crises políticas no Brasil são diferentes. (...). Então as crises políticas tomam uma dimensão maior, às vezes, do que mereceriam. A imprensa transforma em crise, fatos políticos que em outros países pelo amadurecimento da democracia, passariam despercebidos. Será que no Brasil um Presidente da República resistiria aos ataques, testemunhas, depoimentos na internet e execração pública que Bill Clinton sofreu no episódio Mônica Lewinski, em 1997/98? (FORNI 2007, SET, 15h34min)

O brasileiro, na opinião do autor Roberto de Castro Neves, não tem cultura de boicote, mas tem o PROCON responsável pela defesa do consumidor - para reclamar os seus direitos, isso quando se sente afetado diretamente. Empresários são vistos com desconfiança, segundo o velho estigma: “Empresários: cuidado com eles!”, mas trata-se de uma visão geral dos consumidores. Um exemplo disso é o *case* citado por NEVES (2002, p. 81) sobre o McDonald`s, que fala sobre os boatos que os hambúrgueres eram feitos com carne de minhoca, que só foi desmentido quando se soube que a carne de minhocas era bem mais cara do que a carne normal. Afinal, segundo a visão do público, empresários querem ganhar dinheiro, não perder. Essa é a visão geral cultural, o que não ajuda em nada quando uma empresa passa por situação de crise.

2.9 As empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises?

- **Os autores que não pronunciam sobre se as empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises.**
 - Rafael Sampaio no livro “Marcas de A a Z “.

- Regis McKenna, em seus livros “Marketing em Tempos de Crise” e “Marketing de Relacionamento”.
- Joe Marconi, no livro “Marketing em Tempos de Crise”.

▪ **Autores que acreditam que empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises.**

Na opinião do escritor J.J. Forni no correio eletrônico enviado dia 21.09.2007 cita:

Acho que sim, estão se preparando cada vez mais. Um curso de media *training* que abordasse crise há dez anos era muito difícil de acontecer. Hoje virou matéria obrigatória dos encontros sobre comunicação. O país também amadureceu. As relações com a imprensa passaram a ser mais constantes e amadurecidas. As empresas se comunicam com seus públicos, não porque é moda ou bonitinho, mas por necessidade, caso contrário perdeu o cliente. (...) (FORNI 2007, SET, 15h34min)

▪ **Autores que defendem que as empresas brasileiras não estão preparadas para gerenciar crises.**

Mas este mesmo autor também cita via correio eletrônico:

A gestão da crise aqui nas empresas de modo geral segue o padrão internacional. A Petrobras, após os episódios negativos da década de 90, além do afundamento da Plataforma nos anos 2000, tem um excelente trabalho de gestão de crise e não fica devendo nada a empresas internacionais. As pequenas e médias empresas é que não estão preparadas para uma crise na área de comunicação, porque não estão acostumadas a lidar com a imprensa; elas não têm a cultura de atender a imprensa e por isso, quando sofrem assédio, nas crises, ficam apavoradas. Mas amadureceu muito esse trabalho nas empresas modernas. (FORNI 2007, SET, 15h34min)

3 Considerações finais

Considerando os seis autores pesquisados e os aspectos abordados sobre o tema gestão de crise – com foco em marketing – e as hipóteses levantadas pela pesquisadora, é possível dizer que os autores pesquisados têm contribuído imensamente para os estudos de crise que envolvem a opinião pública.

É importante ressaltar os autores que mais se destacaram na literatura pesquisada, devido à abrangência dos aspectos mencionados em seus livros, por abordarem temas e assuntos atuais e relevantes para a pesquisa, e pela fluidez na escrita, são os escritores Roberto de Castro Neves e Joe Marconi.

Também, é importante destacar a oportunidade única de colher informação “diretamente da fonte” com o escritor J.J. Forni, que com os seus posicionamentos contribuiu para ajudar a elucidar as hipóteses/problemas levantados pela pesquisa.

Os autores que se destacaram por apresentar em suas obras a maior quantidade de *cases* são: Roberto de Castro Neves e Mario Rosa.

Já o autor Regis McKenna destaca-se ao comentar sobre a evolução do conceito de marketing e *cases* de gestão de crise na área de Tecnologia da Informação; enquanto vale a pena ressaltar a análise realizada pelo escritor Rafael Sampaio com ênfase no uso da comunicação de marketing para construir, manter e fortalecer marcas.

Procurar-se validar com a pesquisa as hipóteses de que existem técnicas e ferramentas de marketing comuns para o tratamento de crises; e que estas **técnicas e ferramentas podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa ou indivíduo afetados.**

Ao falar sobre as ferramentas de marketing é importante lembrar que, segundo o escritor e consultor de marketing Edmundo Brandão Dantas (Dantas, 2005, p.28), as atribuições de marketing podem ser detalhadas em: atividades analíticas, atividades de planejamento, atividades de implementação e atividades de controle e de monitoramento. Todos os livros analisados apresentam ações associadas a estas atividades.

As ações comuns sobre ferramentas de marketing que se destacam na literatura pesquisada são: mix estratégicos e mix de comunicação de marketing; marketing societal; gestão de marca e imagem; marketing de relacionamento; marketing integrado ou comunicação integrada.

A despeito de todos os problemas decorrentes da falta de planejamento em gestão de crise, ou simplesmente a má gestão por desconhecimento e por não ter uma política de gestão de crise, o caso é que em todos os livros constata-se a necessidade de utilizar as ferramentas de marketing.

Como, por exemplo, quando usadas as ferramentas de marketing *societal* agrega-se valor à imagem da marca, pois as empresas passam a ser bem vistas em adotar uma postura politicamente correta, o que possibilita a redução do impacto na marca durante crises.

Outros exemplos são a utilização do marketing de relacionamento para facilitar a compreensão dos desejos e necessidades dos clientes; o uso de comunicação integrada para deixar as pessoas informadas das tomadas de decisões; e o mix estratégicos para ajudar a compor o cenário de uma crise e a elaborar estratégias que mais se adequem, o que equivale ao planejamento estratégico.

Considerando que em situações de crise se lida a todo o instante com o imponderável, informações contraditórias e situações extremas; pode-se dizer que em síntese, as ferramentas e atividades relacionadas ao marketing nortearam as tomadas de decisões para tentar reduzir o impacto da crise.

Em situação de crise, importantes decisões sobre como crise é comunicada e gerenciada devem ser tomadas, e os autores mencionam como mais relevante que as empresas ou pessoas afetadas devem fazer uma auditoria da crise, avaliando a empresa para definir a crise enfrentada e fazer um plano de ação adequado. Além disso, os autores destacam que é essencial agir com rapidez nas ações e manter os funcionários bem esclarecidos. Vale a pena destacar, também, um ponto curioso encontrado durante a pesquisa: a menção de que é necessário ser otimista nas decisões.

Basicamente, a pesquisa ajudou a mostrar que no gerenciamento e comunicação das crises é necessário que os gerentes respondam às seguintes perguntas: se você não acredita em suas ações e atitudes, como poderá exigir dos funcionários e colaboradores o mesmo? Se não souber por que a crise ocorreu, através de uma análise profunda, como poderá se defender ou avaliar a situação em si? Se os funcionários e envolvidos não estiverem a par da situação, como poderão ser os defensores, ou melhor, “vestir a camisa” da empresa?

Enfim, ver, compreender, acreditar, divulgar e agir rápido.

Quanto à comunicação a recomendação é usar a *intranet* em benefício da organização, mantendo informados os setores da empresa e definir que tipo de crise a empresa enfrenta, já que existem vários tipos de crise empresariais, como cita Neves. Além disso, é essencial prever os efeitos da crise, afinal as crises, por mais únicas que sejam em suas modalidades, ainda podem ser analisadas com vistas a prever e diminuir seus impactos.

Uma das principais lições para uma empresa que está passando por uma crise de imagem é que é importante acompanhar a percepção da marca antes, durante e depois da crise e, principalmente assumir as responsabilidades, afinal é o bom nome da imagem de marca que está em jogo. É igualmente importante organizar um comitê de crise para gerenciar e elaborar os procedimentos iniciais de conduta para agir com rapidez quando a empresa estiver diante da crise.

Quando empresas se encontram envolvida em uma crise de imagem, ela se depara com um dilema **sobre o quão transparentemente a crise deve ser comunicada e gerenciada perante os *stakeholders*.**

Os autores são unânimes em dizer que é essencial agir com convicção e ações imediatas e sempre tratar a crise com transparência com todos envolvidos, desde acionistas a funcionários e colocar a sua versão da história por escrito. Vale destacar que colocar por escrito a sua versão aumenta a impressão de responsabilidade e confiabilidade, no entanto há o perigo de o que for escrito ser usado contra a pessoa ou empresa em crise, por isso é importante tomar grande cuidado quanto a este ponto.

Vários pontos contribuem para haver transparência nas comunicações da empresa: desde estar informado sobre o que está ocorrendo e qual é a opinião pública sobre a crise, até entender os públicos-alvos da crise e escolher um único porta-voz para aumentar a coerência do discurso.

Uma das formas para se saber o que está acontecendo é acompanhar o que a mídia diz para entender a evolução da crise na opinião pública, e com isso elaborar estratégias e agir com rapidez na comunicação.

Ninguém constrói uma reputação de uma hora para outra, mas ela pode ser destruída em questões de dias. Reconhecer publicamente o problema é uma das características das “pessoas (ou empresas) de palavra”, conforme entendido pela opinião pública.

Além disso, verificar o processo e ser ético é um fator de suma relevância durante, depois e mesmo antes de uma crise. Se uma empresa tem um histórico com princípios bem definidos e preocupação societal, ela é vista com “bons olhos” pela opinião pública.

É importante, ainda, definir os diferentes públicos-alvos da crise e trabalhar sempre com o pior cenário, basicamente, compreender o tipo de crise enfrentada.

É também essencial manter um canal aberto de acesso à mídia, afinal eles sempre esperam informações e são formadores de opinião. Neste ponto, a unidade de discurso é imprescindível, e eleger um único porta-voz da crise torna a gestão de crise coerente no posicionamento

Vale destacar que a situação de crise pode ser atenuada ou totalmente evitada caso haja um esforço para se antever a crise e se elabore um planejamento estratégico de acordo.

Uma questão bastante polêmica, que apresentou respostas variadas pelos diversos autores pesquisados, **é se a gestão de crises em empresas brasileiras tem características próprias.**

Apesar da falta de um posicionamento unânime ou mesmo preponderante entre os autores, os exemplos de crises mencionados nos livros são um fator contundente que mostra que não há como tratar a crise brasileira da mesma forma como as crises são tratadas em outros países, principalmente devido à grande diferença cultural e de linguagens entre o Brasil e estes países.

Por mais que os estudos sobre crises venham de outros países, muitas vezes, na forma de manuais a serem seguidos, seria uma ingenuidade não adequar o “produto” ao nosso meio.

Este ponto é evidente no *case* em que Mario Rosa comenta sobre a primeira grande crise da Infraero, com a queda do Fokker 100 da TAM em outubro de 1996: Como não havia na época manuais que orientassem sobre a forma de gerenciar uma crise, foram importados manuais de uma agência americana sobre o assunto. No entanto, foi necessário modificar a abordagem de comunicação para que se adequasse ao público brasileiro, afinal, trata-se de um povo mais caloroso, e nos manuais enviados não havia uma preparação para este tipo de cultura.

Ao falar sobre crise de imagem de políticos envolvendo infidelidade conjugal a imprensa brasileira dá menos ênfase a esse assunto do que a imprensa americana, os exemplos citados são: o ex-presidente brasileiro Collor quando teve um caso fora

do casamento resultando no nascimento de uma criança e o *case* do presidente americano Bill Clinton quando se envolveu com a estagiária, no qual a imprensa americana simplesmente varreu a vida pessoal do então presidente americano.

Apesar de todos os indícios observados nos exemplos citados, sugerindo que a gestão de crises no Brasil tem características próprias, os livros não fornecem dados suficientes para garantir de forma conclusiva que devido à característica sócio-econômica-cultural do brasileiro a gestão de crises deve ser tratada de forma diferenciada em comparação a outros países. Para apresentar uma conclusão definitiva seria necessário fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre o assunto com análise social, cultural e econômica e tendo por base estudos de caso.

Outra questão bastante polêmica é se **as empresas brasileiras estão preparadas para gerenciar crises**. Pode-se dizer que em nenhum momento da história tantas pessoas desfrutaram da experiência da acessibilidade aos meios de informação. O fluxo das informações é imensurável no meio *web* e gerenciar crises de imagem que envolvem opinião pública exige das empresas e pessoas envolvidas um enorme esforço e desafio.

Os exemplos mencionados pelos autores e os atuais acontecimentos ressaltados pela imprensa brasileira apenas reforçam que a gestão de crise no Brasil ainda é incipiente, está em processo de construção. Na revista Exame¹⁸, constam artigos que apresentam vários exemplos que demonstram que Brasil não está preparado para gerenciar crises, como: O Apagão de 2001, a febre aftosa, telecomunicações, entre outros. Em contrapartida, temos como exemplo de superação de crise a empresa Petrobrás, mas cabe lembrar que esse caso infelizmente é a exceção e não a regra.

Tudo indica que as empresas brasileiras, mesmo as empresas de grande porte, ainda não estão preparadas para gerenciar crises; mas só o fato de atualmente haver mais estudos sobre crises que envolvem opinião pública, abre portas para novas possibilidades nesse longo percurso que envolve a gestão de crise.

¹⁸ Revista Exame reportagem de capa: *Um país que não aprende* de Ângela Pimenta, Fabiane Stefano e Roberta Paduan (PIMENTA & PADUAN. ed.898. Agosto. 2007 p.24 e 25)

Referências bibliográficas

▪ Referências de apoio

DANTAS, Edmundo Brandão. *Marketing descomplicado*. Brasília: Ed. Senac, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa*. 6ª ed. Curitiba: Positiva, 2004.

POLISTCHUCK, I. & TRINTA, A. R. *Teorias da Comunicação*. Rio de Janeiro: Campus, 2004. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO, Rafael. *Marcas de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAVARES, Maurício. *Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando a teoria e prática*.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. *O marketing sem segredos: Philip Kotler responde suas dúvidas*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

▪ Referências literárias sobre gestão de crises com foco em marketing.

FORNI, João José. *A Síndrome de 11 de Setembro*: In Revista Universitas Uniceub. Brasília: Uniceub, 2004.

FORNI, João José. *Questionamentos sobre o tema gestão de crise*. E-mail: 21.set.2007.

ROSA, Mario. *A Síndrome de Aquiles: como as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, Mario. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MCKENNA, Regis. *Estratégias de Marketing em tempos de crises*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MARCONI, Joe. *Marketing em momentos de crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

Anexo A: Fichas bibliográficas

A.1 Reunião com escritor J.J.Forni

Tema: Gestão de crise Reunião com o assessor de imprensa da diretoria do Banco do Brasil.

Entrevista: J.J. Forni

Local: Banco do Brasil 23º andar Ed. Sede. Brasília 08 agosto, 2007.

Indicado para: comunicação / Gestão de Crise/ assessoria de imprensa.

Site sobre gestão de crise: www.jforni.jor.br/forni.

Sinopse

Reunião realizada na diretoria do Banco do Brasil com o assessor responsável o Sr. J.J. Forni, a intenção, é sondar o mercado e adquirir conhecimento geral sobre gestão de crise. O encontro traria uma luz - já que o assessor tem experiência no assunto: Gestão de crise que envolve opinião pública. - a pesquisadora estava em dúvida qual linha de pesquisa adotaria e qual o objeto de pesquisa. A única certeza era o tema Gestão de crise com foco em marketing.

Citações importantes

“Cada crise tem uma história não existe receita de bolo” Forni

“A Gestão de crise passa por diversos setores e é necessário que haja uma integração entre os setores diante de uma crise.”

“É necessário acompanhar diariamente através do *clipping* e agir rápido.” Isso quando se está assessorando uma empresa.

Respondeu e- mail 21.setembro.2007 às 15h34min

1.(VISÃO DE DENTRO PARA DENTRO)

A forma como a crise é comunicada e gerenciada nas organizações afetadas

A crise nem sempre é gerada dentro da organização; ela pode começar fora e invadir a empresa; ela pode ser gerada por fatores externos, como por exemplo uma decisão do governo. Por ex. Na década de 80 a Câmara dos Deputados tomou uma decisão de por meio de decreto legislativo prorrogar a dívida dos agricultores, o que daria um rombo no Banco do Brasil de milhões de cruzeiros na época. Isso foi muito noticiado e as ações da empresa caíram, em função dessa decisão. É o tipo de crise que chega por fatores externos.

Você tem que atacar o problema a partir de sua origem e atuar aí. No caso, atuar no Congresso. Não adianta a empresa sair dizendo que não tem nada a ver com isso; que foi uma ação da Câmara, que ela (Câmara) assuma... É mais ou menos a Infraero no aeroporto não assumir responsabilidade quando um avião cai numa pista e ela se negar a consertar a pista ou resolver o problema, porque a culpa é da cia aérea... Vc. não pode fugir da crise; tem que enfrentá-la, venha de onde ela vier.

2.(VISÃO FORA PARA DENTRO)

A transparência e a forma como a crise é comunicada perante os *stakeholders*

Esse é outro aspecto, como teus *stakeholders* te vêem na crise. Toda a crise tem que ser tratada com transparência. Olha o caso da Tam, o principal executivo foi para uma coletiva e omitiu que o avião que tinha caído, já tinha um problema no reverso, que estava voando com o reverso "pinado" (pifado). Resultado: a Globo descobriu e deu um furo. A empresa ficou muito mal no filme. Na crise tem que falar a verdade sempre, até para que acionistas, funcionários, clientes, todos saibam o que vai lhes afetar. A melhor maneira de sair da crise é agir com bastante clareza e esclarecendo a todos. Não escondendo prejuízos, vítimas, pessoas prejudicadas, efeitos futuros. É difícil? Em alguns casos é muito difícil? Sim. Mas esse é o preço que a empresa paga por enfrentar uma crise.

Os funcionários devem ter o mais amplo esclarecimento, qualquer que seja o tipo de crise da empresa. Eles devem ser os primeiros a ser informados. Em casos em que a mídia é mais rápida, e hoje cada vez mais a mídia chega junto, os celulares chegam primeiro, e os funcionários as vezes ficam sabendo por esses meios, assim que a empresa tiver informações confiáveis deve receber comunicado oficial. Isso porque o funcionário pode até acompanhar pela mídia, mas ele acredita na informação oficial.

3. Devido à característica sócio-econômica-cultural do brasileiro, a gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?

Não acredito que as crises no Brasil tenham características próprias. Eu diria que as crises políticas no Brasil são diferentes. Até porque o poder político e os políticos de modo geral no Brasil estão com o prestígio em baixa. Então as crises políticas tomam uma dimensão maior, as vezes, do que mereceriam. A imprensa transforma em crise, fatos políticos que em outros países pelo amadurecimento da democracia, passariam despercebidos. Será que no Brasil um Presidente da República resistiria aos ataques, testemunhas, depoimentos na internet e execração pública que Bill Clinton sofreu no episódio Monica Lewinski, em 1997/98 ?

A gestão da crise aqui nas empresas de modo geral segue o padrão internacional. A Petrobras, após os episódios negativos da década de 90, além do afundamento da Plataforma nos anos 2000, tem um excelente trabalho de gestão de crise e não fica devendo nada a empresas internacionais. As pequenas e médias empresas é que não estão preparadas para uma crise na área de comunicação, porque não estão acostumadas a lidar com a imprensa; elas não têm a cultura de atender a imprensa e por isso, quando sofrem assédio, nas crises, ficam apavoradas. Mas amadureceu muito esse trabalho nas empresas modernas. Existem casos em que a empresa não age bem, ou se omitiu. O recente episódio da Mattel (empresa de brinquedos) até agora não foi bem explicado. A empresa vinha importando brinquedos da China que continham chumbo na pintura ou ímãs que poderiam ser engolidos pelas crianças. Precisou alguém denunciar para que a empresa anunciasse um recall no mundo, substituindo mais de 21 milhões de brinquedos. No Brasil montaram uma operação para troca de brinquedos muito burocratizada e não deu outra: a mídia criticou.

4. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises?

Acho que sim, estão se preparando cada vez mais. Um curso de media training que abordasse crise há dez anos era muito difícil de acontecer. Hoje virou matéria obrigatória dos encontros sobre comunicação. O país também amadureceu. As relações com a imprensa passaram a ser mais constantes e amadurecidas. As empresas se comunicam com seus públicos, não porque é moda ou bonitinho, mas por necessidade, caso contrário perdeu o cliente. A boa imagem é muito construída pela mídia. Como disse as pequenas empresas ainda não se deram conta, mas terão crises também. Pode ser a padaria como a fábrica de cerveja. Os mandamentos básicos de administração de crise devem estar presentes na mesa de cada executivo. O principal é ter "cabeça fria" gerenciar a crise sem misturá-la com os negócios da empresa. Estes devem ser preservados.

Comentários Meus

Após marcar reunião na diretoria do Banco do Brasil com o assessor e também escritor o Sr. J.J. Forni. O presente assessor faz referência ao *case* atual do Banco do Brasil, como possível crise na imagem do Banco do Brasil, através da propaganda da Agenda vinte um associada ao número três. "Uma jornalista – conceituada – está querendo fazer associação com a candidatura do Lula." Pretendo citar o *case* como exemplo real e atual, como uma possível crise de imagem envolvendo o Banco do Brasil.

Ele citou alguns autores interessantes no qual eu deveria ler e mencionou o site especializado no assunto sobre gestão de crise, de sua autoria.

Posteriormente, entrei em contato via *web* com questionamentos que finalmente decidi pesquisar, e o escritor, prontamente retornou com as respostas às citadas anteriormente. Como pesquisadora, não poderia deixar passar a oportunidade de perguntar diretamente qual a opinião sobre os assuntos/ problemas levantados na minha monografia. Afinal, o escritor e estudioso é um dos seis autores pesquisados sobre gestão de crise com foco em marketing.

A.2 A Síndrome de 11 de setembro por J.J. Forni

Título: A Síndrome de 11 de setembro.

Autor (a): João José Forni

Editora: Revista *Universitas* Uniceub, Brasília, 2004

Indicado para: comunicação / Gestão de Crise

FORNI, J. J. A Síndrome do 11 de setembro. In Revista *Universitas* Uniceub. Brasília: Uniceub, 2004.

Sinopse

O texto A síndrome do 11 de setembro exemplifica que as empresas que administram e fiscalizam aeroportos também foram vítimas de atentados colocando as empresas diante de uma potencial crise. E um estudo sobre gestão de crise no aeroporto (infraero), depois do 11 de setembro se refere ao seqüestro de quatro aviões por terroristas nos Estados Unidos no que culminariam com a explosão e desabamento das duas torres do *World Trade Center*, no qual afetou todos os aeroportos inclusive no Brasil.

Citações importantes

Capítulo : Turbulência

Pág. 102: Mandam os manuais de crise que o primeiro mandamento para enfrentar situações difíceis é estar vigilante e preparado, prever, situações difíceis que acontecer e estabelecer uma boa estratégia de comunicação. Quem poderia prever o atentado de 11 de setembro?

O escritor cita uma pesquisa existente no EUA que asseguram: 85% dos caso é possível prever uma crise. Mas, em geral as organizações desdenham de se preparar para crises ou pelo menos esquecem as ações mais simples de comunicação que precisam estar articuladas nesse momento.

Capítulo: Como agir rápido diante de um fato negativo

Pág. 105: Ficou claro que a função de uma empresa como a Infraero, ou de qualquer órgão ligado à aviação, estava muito além do atendimento a imprensa. A sociedade precisava de informações, o passageiro queria saber se era seguro embarcar em determinada aeronave.

Na falta de respostas conclusivas, os questionamentos se multiplicavam. Era preciso responder com agilidade, convicção, certeza e, principalmente, assegurar a unidade do discurso.

Pág. 106: O problema não envolvia apenas a Infraero, responsável pela administração de aeroportos e pela segurança em solo.

Qual quer erro ou precipitação poderia causar transtornos e insegurança nos aeroportos, problema político e até uma crise institucional.

Capítulo: Os aeroportos brasileiros são seguros?

Pág. 107: Numa situação de crise é preciso agir rápido, mas com muita convicção e transparência. O autor menciona:

A maioria dos manuais de crise estabelece como parâmetro que os mandamentos básicos para a comunicação agir em situações estressantes e indicativas de crise são; contar tudo e depressa; escolher o porta-voz adequado; administrar a crise e sua versão; tomar a iniciativa da comunicação e ser transparente com a imprensa. (Duarte, Jorge (org.)p.363 a 388)

Pág. 108: Problema com a demanda provinda de mídias diversificadas: jornais, revistas, televisão, rádio, *sites* de internet, agências de notícias *on line*, brasileiras e estrangeiras.

Foi escolhido como fonte preferencial o diretor de operações da Infraero, e três fontes alternativas, especializadas em operações e segurança aeroportuárias, com discursos ajustados. As informações gerais sobre diretrizes e rotinas de segurança foram centralizadas nessa diretoria.

A pauta dos jornalistas era diversificada. Foi encomendado um levantamento sobre (ele listas equipamento de seguranças), além de revisão na legislação sobre a obrigatoriedade de vistoria em vôos internacionais.

Capítulo: Os jornalistas testam a segurança

Pág. 111: Via *Intranet*: todas as informações repassadas aos jornalistas colaboraram para que o pessoal da linha de frente (os que atendem ao público nos aeroportos) tivesse consciência da importância de suas atividades naquele momento e soubesse transmitir aos passageiros a sensação de segurança.

Todos acompanhavam *on line o clipping* diário com as matérias, que saíam sobre o assunto, para sentir o clima daquele momento. Nesse caso, a empresa tem que manter canais de comunicação abertos 24 horas por dia.

Não se deve levar para entrevista qualquer documento reservado (sigloso). Lembra sobre o caso “11 medidas do DAC” que na verdade continha 26 medidas. O câmara filmou.

Capítulo: Aparecem os “especialistas”

Pág. 112: Os ataques vieram de pessoas que se intitulavam “especialistas no assunto”

Diante da bateria de comentários, editoriais, artigos e palpites de plantão, percebeu-se que o discurso da “insegurança” dos aeroportos estava tomando corpo.

Para neutralizar: a Infraero optou por preparar o artigo intitulado “Os aeroportos Brasileiros são seguros”

A publicação dos artigos foi uma ducha de água fria nos “especialistas”.

Capítulo: Como tirar proveito da crise

Pág. 115: A disposição da Infraero em atender a todas as demandas da imprensa.

Pág. 116: Se o assunto não competia a empresa, era encaminhado a quem de direito.

Comentários Meus

A rapidez das ações e designar um porta-voz e todos da empresas devem estar atento e bem informado através da *intranet*.

E a empresa deve sempre estar atenta aos noticiários sobre a sua empresa para detectar possíveis “focos de incêndios” através de *clipping* e acompanhando o que a sua cliente pensa sobre o seu produtos/serviços.

O marketing há tempos fala que é necessário conhecer o seu mercado e o cenário. Ser ético não apenas parecer ético. Ser claro nos princípios e valores das empresas.

Objetividade e clareza. E sempre manter um canal aberto com a imprensa.

A.3 A Síndrome de Aquiles por Mario Rosa

Título: A Síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.

Autor (a): Mario Rosa

Editora: Editora Gente, SP, 2001

Indicado para: Análise de crises de imagem/ Gestão de Crise

Sinopse

Como lidar com a crise de imagem que pode ocorrer em uma empresa e utilizar esses momentos de turbulência para fortalecer sua marca.

O livro fala como administrar conflitos que envolvem crise de imagem.

Citações importantes

Capítulo 01: O que é uma crise de imagem?

Pág. 21: CONCEITUANDO UMA CRISE DE IMAGEM

...Quando se está dentro de uma crise, sem saber direito como enfrentá-la, sem dispor de mecanismos para aferir sua evolução ou mensurar seus desdobramentos, é só aí, infelizmente, que muitos se dão conta de que bem melhor teria sido agir antes, muito antes, para que aquele verdadeiro inferno não estivesse acontecendo.

Pág. 23: UMA GRANDE CRISE É A QUE DESTRÓI A REPUTAÇÃO.

A melhor definição é de que a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. **Capítulo 06: O que é administração de crises.**

Pág.101: Administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem as adoções imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública.

Pág.103: A Administração de crises pode ser usada também para prever os desdobramentos de uma infinidade de outras crises, como a demissão em massa de funcionários, o fechamento de uma indústria, greves, o vazamento de produtos químicos ou grandes tragédias como a explosão de refinarias, por exemplo. Na esfera privada, mas com interface com o setor público, estão as CPIs, as crises regulatórias e também denúncias que atinjam a marca, o carro-chefe ou a pessoa do líder de uma empresa ou setor. Na esfera pública, envolvem problemas ou tragédias sob a responsabilidade de determinada autoridade, escândalos ou acusações de desmandos éticos ou também o choque com interesses capazes de se articular com mídia com o propósito de desestabilizar a posição de uma autoridade perante a opinião pública. **Pág.104:** A Administração de crises considera que há crises que, por ser sempre previsíveis e evoluir de forma semelhante, podem ser previamente estudadas, seguindo definidas antecipadamente e acionadas tão logo o ambiente de crise venha a se materializar.

Capítulo 07: Plano de administração de crises

Pág.122: Por isso, não se esqueça de que a primeira resposta que se deve buscar numa crise está dentro de você ou de sua organização: qual a minha imagem? Ou, em outras palavras: quem sou eu? Essa é uma questão que deve estar clara em sua

mente quando você ou sua empresa “saem” dos limites estritos do mundo em que cresceram, prosperaram e passam a ser vistos por “estranhos”, como sempre ocorre numa crise.

Pág.123: Contudo, antes de olhar para si mesmo, numa crise, é mais prudente tentar saber que imagem os outros têm de você.

Pág.123: UMA VISÃO DE FORA PARA DENTRO

1º passo: Radiografia da imagem: É uma visão de fora para dentro. Trata-se, na prática, de uma pesquisa minuciosa do material publicado pela mídia sobre a empresa ou personalidade em questão

Pág.124: UMA VISÃO DE DENTRO PARA DENTRO

2º passo: Auditoria da imagem;

3º passo: Desenvolver uma versão sintética de, no máximo, uma página, da declaração de princípios da organização- A missão;

4º passo: Elaborar o código de conduta da instituição;

Pág.128: A primeira resposta para a crise é olhar para si mesmo, saber quem é como é visto, e usar a força que existe dentro de você.

Capítulo 08: Plano de administração de crises

A SEGUNDA RESPOSTA PARA CRISE

Pág.132. *5º passo: Defina os seus pontos vulneráveis e seus pontos fortes.*

Responder “Qual é a minha crise?” *6º passo: Definir o campo de ação do plano de administração de crise.* É preciso definir que ações serão levadas a cabo. Pode-se optar por um enfrentamento, apresentando a verdade da organização. Pode-se buscar o descrédito da fonte de hostilidade.

Pág.134, 135 e 136. *7º passo: Definir os tipos de crises que a organização poderá enfrentar.* Tem que esta preparada pra enfrentar pelo menos onze tipos diferentes de crise,

1. Crise de origem criminosa
2. Crise de natureza econômica
3. Crise de informação
4. Desastres industriais
5. Grandes contaminações contra o meio ambiente
6. Falhas em equipamentos ou construções
7. Crises de natureza legal
8. Crises de reputação
9. Crises de relações humanas
10. Crises envolvendo risco de vida
11. Crises regulatórias (leis, obstáculos fiscais, sindicatos de classes)

A segunda resposta para a crise é descobrir que tipo você não está preparado para vencer, e corrigir essa fraqueza.

A TERCEIRA RESPOSTA PARA CRISE

8º passo: Definir os integrantes do grupo de administração de crises (GAC)

Basicamente, o GAC serve para estabelecer os pontos vulneráveis de uma organização e, com base nisso, definir os objetivos, a estratégia e as táticas para enfrentar as crises que ela está mais predisposta a encarar. Isso inclui os procedimentos e itens a serem produzidos antes dos eventos críticos.

Pág.138 A QUARTA RESPOSTA PARA CRISE

“Qual é o meu rumo?”

Pág.140 A QUINTA RESPOSTA PARA CRISE

“Qual é a minha face?”

8º passo: Definir o porta-voz da organização.

Pág.142 A SEXTA RESPOSTA PARA CRISE

9º passo: Definir os produtos que farão parte do Kit de crise.

Pág.143 A SÉTIMA RESPOSTA PARA CRISE

10º passo: Definir os diferentes públicos-alvos a serem atingidos em cada crise.

11º passo: definir as mídias para atingir cada público e ser atingido por eles.

A sétima resposta para a crise é acertar o alvo de sua comunicação.

Pág.145 PREVENÇÃO NÃO É CUSTO

Capítulo 09: Pensando certo em meio à crise

Pág.149 Agora chegamos a um ponto crucial. Você já sabe que a questão da imagem e os valores assumidos ou associados a pessoas e organizações têm um enorme poder de influenciar o modo como essas pessoas e essas organizações são compreendidas pelas sociedades.

Pág.169 ESTAMOS IMUNES A CRISES DE IMAGEM PORQUE SOMOS ÉTICOS.

Pág.170 JÁ PASSEI POR SITUAÇÕES MAIS DIFÍCEIS

Pág.171 A CRISE ESTÁ SUPERADA

Pág.172 SOU VÍTIMA DE UMA CONSPIRAÇÃO

Pág.174 FIQUE TRANQUÍLO

Pág.176 AGORA NÃO TEM MAIS JEITO

Capítulo 12: Existe uma crise Brasileira?

Pág.209 No Brasil, aposta-se normalmente numa atitude reativa. Reagir em vez de prevenir – essa é a regra.

Pág.209 Mas o diferencial estará sempre, na maneira como você administra seus pontos frágeis e tira partido de suas capacidades.

Meus Comentários

Nenhuma empresa está imune a crise mesmo que seja: ético...

Quando uma empresa passa por uma crise de imagem, todos os funcionários são atingidos é necessário que estejam bem informados para participar das providências que estão sendo tomadas e também passem a ser um porta-voz perante a seu familiares e amigos (o dito boca a boca),e assim sintam-se orgulhoso de trabalhar nessa empresa(vestir a camisa)

Não é nada fácil enfrentar a opinião pública, mesmo que seja no seu micro ambiente, como a sogra ou seu cunhado.... mas, o porta- voz oficial deve ter uma equipe bem preparada e munidas de informações consistentes (dados estatísticos) .

A.4 A era do escândalo por Mario Rosa.

Título: A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.

Autor (a): Mario Rosa

Editora: Geração Editorial, S.P, 2003.

Indicado para: Gestão de Crise

Sinopse

O autor analisa as marcas em situação de crise trata-se de um livro com vários relatos de quem vivenciou a crise de imagem com a opinião pública. São exemplos de como vencer ou agir em momentos de crise. Mostra como a comunicação funciona, qual é o impacto da crise, isso através de relatos de vários cases.

Citações importantes

Prefácio: Para poupar desgaste, dinheiro e safenas por Nizan Guanaes

Pág. 15: Que Falo de marcas no sentido mais amplo: marcas são pessoas, marcas são países, marcas são corporações. Todos estão expostos ou querem se expor. Nunca houve tanta exposição da vida das pessoas, da sexualidade as opiniões. Qualquer erro, por menor que seja, pode ganhar proporções inimagináveis.

Pág. 16: Gerenciamento de crise não é modismo. Trata-se de uma cultura recente no Brasil. É um degrau rumo a um conceito de que investir em imagem não é despesa, mas economia. O trabalho de gerenciamento de imagem é fruto também da sofisticação da sociedade(...)

Pág. 17: (...)O produto tem que combinar com a marca, a marca tem que combinar com a empresa e com o seu presidente. É um todo. Uma empresa é o modo como ela se comporta com seus funcionários e os seus clientes. Ou seja, cuidar da imagem é cuidar de suas múltiplas relações. Seja a imagem de uma empresa, de uma celebridade ou de uma figura pública.

Apresentação: por Mario Rosa

Pág. 21: (...) embora o Brasil seja hoje uma das maiores democracias do mundo, com uma imprensa livre e vigorosa e uma opinião pública atenta e atuante, persiste entre nós uma absoluta falta de títulos e estudos sobre crises (...)

Pág. 22: Desde de a década de 1970 há uma profusão de obras nessa direção sendo editada regularmente nos Estados Unidos e na Europa. Ocorre que, no Brasil, esse tema ainda é infelizmente incipiente. Digo infelizmente porque esse desconhecimento cria uma exposição ao risco- artificial e desnecessária- para atores mais virtualmente passíveis de enfrentar esses percalços. Por mais que se possa recorrer à bibliografias estrangeiras sobre o assunto, nosso ambiente cultural é único, nossa mídia é única, nossos valores são únicos, nossas relações sociais são únicas. Sendo assim, a aplicação automática de normas frias apontadas por manuais estrangeiros é amplamente desaconselhável. A ausência de estudos genuinamente brasileiros sobre a questão torna nossa instituições e nossos líderes

mais vulneráveis. Por isso, é preciso avançar num bibliografia verde e amarela sobre as crises de imagem(...).

Capítulo 35: O pior aconteceu

O Luiz Eduardo Falco

Executivo que liderou a TAM no auge da crise desencadeada pelo maior acidente aéreo ocorrido no Brasil. Com o vôo 402, que resultou na morte de 99 pessoas. Em 2003, ele ocupava a presidência da Oi, O braço da telefonia celular do grupo Telemar.

pág. 36: diante da fatalidade, comecei imediatamente a pensar no que poderia ser feito dali em diante.

pág. : Agindo no meio do caos

A primeira preocupações de um executivo com responsabilidade numa situação como essa é tentar salvar vidas e saber se há sobreviventes. Tão logo chegaram as primeiras equipes de Defesa Civil e do corpo de Bombeiros, identifiquei-me como homem da companhia. Lembro-me de ter perguntado para a chefe da Defesa Civil se havia chances de encontrar mos sobreviventes. Ela olhou em volta e foi taxativa: - Nunca vi ninguém sair com vida de um local fechado que explode. Nesse acidente não vai ter sobreviventes.

pág. 38: Sem poder acionar meu superior , chamei pra mim a responsabilidade(...)

pág. 54: Lições da tragédia

pág. 54: Primeira lição: Não economizar esforços para descobrir as causas

pág. 55: Segunda lição: É extremamente difícil explicar aspectos técnicos.

pág. 56: Terceira lição: não dá para se eximir da culpa

pág. 56: Quarta lição: o funcionário pode ser um grande aliado

pág. 69: O que é a pra que serve um plano de gerenciamento de crises?

A TAM , como se viu, não dispunha de um plano de gerenciamento de crises. Isso não impediu de conduzir com rara competência a crise provocada pela tragédia do vôo 402- o que prova que bom senso e equilíbrio são ferramentas sempre úteis(...)

(...) é preciso descrever algumas premissas que embasam a própria técnica do gerenciamento ou administração de crises. Esses é um campo da comunicação que vem sendo estudado há relativamente pouco tempo, desde meados da década de 1970, inicialmente nos Estados Unidos. A principal premissa da administração de crises é a de que esse tipo de evento segue um certo padrão. No caso de uma tragédia aeronáutica, após a queda da aeronave haverá uma grande comoção, uma forte pressão para que seja divulgada a lista de passageiros, uma busca frenética da causa do acidente , uma enorme exposição negativa da marca da companhia aérea, as cerimônias de despedida dos mortos, os dramas familiares, as discussões sobre indenizações etc.

pág. 70: Os planos de gerenciamentos de crises nasce com outros nomes- plano de contingências – e na origem sua finalidade era distinta, procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte(governos, indústrias que lidam com matérias-primas perigosas, como petróleo, por exemplo, ou empresas que prestam serviços a públicos amplos), precisariam realizar no caso de uma calamidade. Planos como esses continuam a se exaustivamente dissecados e são decisivos não só quando grandes catástrofes acontecem, mas sobre tudo para evitá-las(...)

Pág. 71: Um plano de **gerenciamento de crises**, sob a ótica da comunicação , é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de

uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal.(...)

Costumo dizer que o gerenciamento de crises não é uma *fórmula* de agir, mas uma forma de *pensar*. Isso significa que a flexibilidade de adaptar preceitos teóricos a realidade prática é mais importante do que um domínio dogmático extremo, que acabe resultando em perda dessa flexibilidade. Por vezes, excesso de dogmatismo produz inércia e rigidez, quando o que se busca numa crise é agilidade e capacidade de adaptação. Um plano de Gerenciamento de crises pode incorporar outros elementos constitutivos, mas há seis pontos básicos:

Pág. 71, 72 e 73:

Um **Plano de Gerenciamento de Crises** pode incorporar outros elementos constitutivos, mas há seis pontos básicos:

1. Avaliação das crises mais prováveis.

Uma das primeiras funções do plano é mapear as crises que podem abater uma organização ou um líder. Há pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de natureza econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas humanas, de riscos de vidas e regulatórias.

2. O comando das situações de crise

(...)o plano de gerenciamento de crises deve definir quais são os líderes que – antes das crises – vão criar a cultura da organização para enfrentar esse processo(...)

3. A doutrina de crise

O plano tem como desafio estratégico definir a forma como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais as ações que precisarão ser adotadas preliminarmente, que pessoas deverão ser acionadas, o que cada uma delas fará(...)

4. Base de dados

(...)A base de dados pode ser composta também por pesquisas permanentes de opinião(antes, durante e depois da crise) discursos previamente definidos para cada tipo de crise prevista, a velocidade com que serão dadas as respostas etc.

5. Definição do porta-voz

6. Auditorias de crise

(...)tentado descobrir potenciais focos das crises.

Um ultima consideração. É importante definir o que são crises de imagem, do ponto de vista conceitual. Há autores que entendem uma crise , com C maiúsculo, como aquele tipo de acontecimento que “pode atingir uma organização como um todo”

Outros entendem crise como uma acontecimento de graves proporções causadas por falha humana – e, sendo falha humana, isso necessariamente pressupõe um culpado, um sistema que não foi capaz de evitá-la.

Pág. 74: São conceitos sem dúvida nenhuma consistente. Todavia, considero mais apropriado definir e distinguir uma crise de imagem por um aspecto fundamental: crise de imagem é potencialmente mais devastadora do que as “crises comuns” (se é que se pode chamar qualquer crise de comum) porque pode destruir o maior patrimônio de uma empresa, personalidade ou profissional- a reputação, a confiança. (...)

Pág. 74: Veja o que diz a consultora americana *Robin Cohn*.

“Organizações preparadas para uma crise se recuperam duas ou três vezes mais rápidos, com significativa redução de custos financeiros e humanos, se comparadas com empresas sem nenhum grau de preparo”

(...) Ela sugere um questionário, uma espécie de *check list* para a crise. Alguns de seus pontos.

- > Identificar no mínimo dez problemas potenciais que podem afetar sua companhia.
- > Qual seria a repercussão de cada um?
- > Qual a sua primeira mensagem para cada um?
- > Diga quem participa de seu Grupo de crise
- > Você reviu a cobertura de seu seguro e sabe exatamente o que ele cobre?
- > Você mantém canais de comunicação profissional com a mídia?

Também é preciso ter em mente que o plano deve oferecer respostas ao que chamo de quatro dúvidas capitais:

1. O que é uma crise (entendida aqui como aquelas com C maiúsculo)?
2. No que ela se diferencia das crises “normais”?
3. Quais os acontecimentos desse tipo que me sinto preparado para enfrentar e por quê?
4. Quais os acontecimentos desse tipo que não me sinto preparado para enfrentar e por quê?

Pág. 327: P-36: Um divisor de águas por Irani Carlos Varella.

Engenheiro foi porta-voz da Petrobrás no episódio do afundamento da maior plataforma de petróleo do mundo. Era diretor de serviços. Foi promovido depois ao cargo de diretor responsável pela área de segurança, meio ambiente e saúde da empresa.

Pág. 338: Alguns pontos nortearam a nossa ação. Eis o mais importantes.

1. Tentar se antecipar a mídia
2. Facilitar o trabalho da imprensa
3. Dar o máximo de credibilidade as informações
4. Atenção a todos os públicos

Pág. 339 e 340: Armadilhas no caminho de porta-voz

1. Cuidado com os esqueletos no armário

Quando acontece um acidente, todas as ocorrências passadas voltam à tona. Os jornais listam todos os acidentes correlatos e anteriores, removem-se questões já esclarecidas(...)

2. Imprecisão pode virar uma praga

Pequenas diferenças de discurso podem gerar dores de cabeça. No caso da P-36 os jornalistas passaram a questionar um fato secundário (...).

Pág. 343:

(...) A Petrobrás conta hoje com um Plano de Contingência, que a coloca a frente de gigantes do setor. Nenhuma empresa petrolífera do mundo tem hoje a capacidade da Petrobras de combater qualquer tipo de vazamento. Sem sombra de dúvida estamos no topo das empresas da área, e a Petrobras tem dado uma contribuição importante ao país.

Aqui cabe fazer um breve resumo das linhas mestras do nosso Plano de Contingência.

- > O primordial no enfrentamento de uma crise é estar preparado em termos de meios (próprios ou contratados). O primeiro ponto é oferecer as melhores condições para atender a uma situação de emergência.

> O segundo ponto é fazer com que esses meios esteja articulados e que haja uma coordenação que atue para disponibilizá-los a tempo e no máximo de seu potencial.
 > Um outro aspecto extremamente importante, e que vai permear todo processo, é a comunicação. É importante ter e passar credibilidade, sindicatos, lideranças políticas, investidores. É preciso fazer e mostrar o que está sendo feito.

No dia D de qualquer tipo de acidente o nosso plano de contingência prevê desde montagem de um sistema de comunicação até o deslocamento de pessoas e equipes específicas para o local do acidente.

Pág. 353: Comunicação em tragédias e as “Tragédias” em comunicação.

(...) As reação deve começar com algumas definições claras:

1. A operação não pode parar.
2. Toda a atenção aos familiares de eventuais vítimas deve ser imediatamente assegurada. Isso se faz com um serviço específico de informações para os familiares, hospedagem, transporte para o lugar escolhido (...)
3. Iniciar o mais rapidamente possível a investigação (...)
4. Informar a opinião pública o nome das vítimas apenas após isso ter comunicado aos familiares.
5. Adotar uma postura de ampla e total transparência(...)
6. Facilitar o trabalho da imprensa (...)
11. Demonstre com falas e principalmente atitudes a contrição causada pelo acontecimento (...)
12. Mantenha o seu público interno mais informado do que nunca (...)
13. Retire do ar toda e qualquer publicidade que esteja prevista para os dias seguintes a tragédia.
15. Sempre que internamente tenha sido esgotada a questão, assuma seus erros.

(...) O autor *Alan Levitt* recomenda sete ações para acionar públicos externos cruciais:

1. Acione a imprensa, que deve ser atendida com informações preciosas em relação ao acontecimento e seus respectivos efeitos (...)
2. Acione seus clientes (...)
3. Acione seus fornecedores (...)
4. Acione seus acionistas, parceiros de negócio e públicos estratégicos preocupados com o impacto do acontecimento (...)
5. Acione a comunidade na qual a organização, especialmente no qual diz respeito aos temores sobre saúde e meio ambiente (...).
6. Acione agências governamentais que regulam sua organização (...)
7. Acione sua companhia de seguros!

Capítulo 11: A face oculta do escândalo

Pág. 431: A realidade brasileira vem sendo investigada a partir de um novo âmbito institucional. (...)

Pág. 433: A lógica empresarial do escândalo brasileiro.

A eclosão do que chamo de “a era do escândalo no Brasil” coincide com um momento de profundas transformações internas nos veículos de comunicação (...)

Capítulo 12: O escândalo no Brasil

Pág. 464: Haverá um padrão específico que confere uma identidade particular ao escândalo brasileiro?

É premissa deste trabalho a existência de uma crise de imagem genuinamente brasileira, com características, temática e enfoque particulares, tanto no campo da política quanto nos dos negócios privados. A forma como o escândalo

evolui em suas diversas etapas, o viés a partir do qual a mídia o acompanha e o expõe e o modo como a opinião pública reage a esses episódios constituem fatores **singulares no Brasil**.

Para observar o perfil do escândalo Brasileiro, esta análise foi dividida em dois campos de observação. O primeiro analisa eventos desse tipo ocorridos no setor público brasileiro: as características do escândalo político no Brasil, basicamente o setor estatal e seus agentes. No segundo, o foco é o setor privado do país. A tônica são os escândalos empresariais, que afetam os grandes corporações brasileiras e seus principais líderes.

Pág. 465: O escândalo político no Brasil: critério utilizado.

1. Os escândalos sexuais
2. Os escândalos de abuso de poder
3. Os escândalos financeiros (ou, como prefiro, “patrimoniais”, envolvendo pagamentos de propinas, favores, direcionamento de contratos públicos.)

Essa sistematização foi proposto pela primeira vez pelo professor de Universidade de Cambridge, *Jonh Thompson*. (...) “Nessa era moderna de visibilidade midiática, o escândalo é um risco que ameaça constantemente tragar os indivíduos cujas vidas se tornaram o foco da atenção pública”

Pág. 466: (...) Alerta *Thompson* “cada um desses tipos de escândalo político possui suas características definidoras centrais, embora na prática todo escândalo específico provavelmente possuirá um conjunto de traços centrais e secundários”.

Já houve casos de escândalos sexuais no Brasil, como os protagonizados pela ex-ministra da Economia. Zélia Cardoso de Mello, com seu colega de ministério na ocasião, então titular da justiça. Bernardo Cabral (...)

Pág. 467: (...) presidente Fernando Collor tinha também um filho não conhecido, fruto de um relacionamento-relâmpago com uma mulher de origem humilde de Alagoas. O tema sequer chegou a ser explorado pelos adversários, nem mesmo nos programas eleitorais.

Pág. 469: primeira constatação: **O Brasil não valoriza** em sua mídia os escândalos no campo sexual. A opinião pública tampouco reage a eles com grande exasperação, ao contrário da forte tendência nesse sentido que se verifica em países da Europa e nos Estados Unidos.

Pág. 472: segunda constatação: Crises de abuso de poder, freqüentes em países como Estados Unidos, França ou Inglaterra, no Brasil podem ser consideradas escândalos de segunda classe.

Pág. 473: Terceira constatação: Escândalos políticos de cunho patrimonial são objeto de ampla cobertura da mídia brasileira, despertando forte reação pública, embora não sejam o escândalo-padrão em outros países do mundo.

As três constatações anteriores são particularmente relevantes na medida em que a maior parte da bibliografia disponível sobre imagem pública foi editada nos Estados Unidos, onde o tipo mais freqüentes de escândalo não tem o mesmo perfil do escândalo político brasileiro.

Pág. 475: O escândalo político verde-amarelo

A comparação entre os escândalos políticos de outros países e os noticiados no Brasil permite afirmar que **escândalo político no Brasil** é sinônimo de escândalo patrimonial. Ficou claro que desvios na conduta sexual e na administração do poder são usuais também no Brasil, mas o tratamento dispensado dois temas em nosso país difere muito do que se verifica em outros, países, assim como a repercussão que alcançam na sociedade. **A temática do escândalo político no Brasil é a da corrupção, do entesouramento, do patrimonialismo.**

Pág. 476/ 477: (...) peculiaridade: se o jornalismo político brasileiro despreza os escândalos sexuais, atribui importância secundária aos escândalos de poder e confere prioridade absoluta aos escândalos patrimoniais, o resultado é um perfil bem particular (...)

Pode-se dizer que a mídia no Brasil cobre a vida privada dos políticos da mesma forma que a imprensa francesa (ou seja, não cobre nada), fixando-se numa temática política (os escândalos de origem patrimonial), muito mais freqüente na Itália dos que nos Estados Unidos de hoje, Esse é um modo de ação muito particular. Muito próprio. Por que não dizer: muito *brasileiro*?

Pág. 487: A observação desses escândalos revela uma tendência: o Estado brasileiro é o maior foco gerador dos escândalos no país . Talvez por uma herança cultural (...)

Daí o grande consumidor (o Estado) acabar ocupando um espaço que seria o dos consumidores. Como o Estado consumidor acaba adquirindo as feições de um grande balcão de negócios (lícitos e nem tanto), a zona de conflagração fica estabelecida. Conflito político como sinônimo de escândalo só é possível numa sociedade em que o peso relativo do aparato estatal e proporcionalmente maior, como ocorre no Brasil.

Capítulo 14: As dificuldades mais comuns

Pág. 511: (...)base nos textos de todo o livro, algumas dificuldades que podemos chamar de padrão.

- >Dificuldade de comunicar questões técnicas.
- >Dificuldade de se adaptar ao tempo da mídia
- >Dificuldade de obter retratações
- >Dificuldade de conviver com notícias erradas
- >Dificuldade com o público interno
- >Dificuldade para decidir entre processar ou não
- >Dificuldade com as instancias de investigação
- >Dificuldade de viver uma crise

Um último desafio a ser destacado é **a ausência de uma cultura de gerenciamento de crises em algumas das maiores organizações brasileiras**. A exceção de Petrobras, que a possui em função até mesmo do perigoso ramo em que atua, outras grandes empresas brasileiras citadas neste livro tiveram que aprender na prática a superar crises da reputação. A competência com que superam esses desafios mostra a criatividade e a flexibilidade de nossa elite gerencial, mas ao mesmo tempo denuncia uma improvisação potencialmente perigosa. (...) o gerenciamento de crises é apenas um outro nome da palavra prevenção.

Meus Comentários

Os cases abodados servem como um laboratório recheados exemplos: do que deu o não deu certo em uma situação de crise.
O livro defende a tese de escândalos tipicamente brasileiros.

A.5 Marcas de A a Z por Rafael Sampaio

Título: Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso

Autor (a): Rafael Sampaio

Editora: Editora Campus, R.J. ,2002

Indicado para: Análise de Marca na visão de Marketing/ Gestão de Crise

Sinopse

O autor analisa as marcas – com ênfase no uso da comunicação de marketing.

O livro faz uma análise dos mecanismos de melhor emprego da comunicação de marketing como ferramenta para construir, manter e fortalecer marcas. E apresenta a exploração das técnicas de *branding*, que é o conjunto das atividades ligadas à gestão das marcas de uma determinada empresa.

Citações importantes

Capítulo 06: A arte do *Branding*.

Pág. 70: Que os produtos e serviços são em sua redução máxima, “sistemas de valores”.

Pág. 72: A marca jamais é uma única dimensão da empresa, produto ou serviço. Na verdade, ela é a somatória de diversas dimensões localizadas no interior e no exterior da organização, ligadas a aspectos objetivos e subjetivos, e amparadas, igualmente relacionados a esses quadrantes.

Capítulo 07: O Enigma da Comunicação

Pág. 90: Este capítulo, sustenta, mantém e renova os sistemas de valor das marcas, através – principalmente – do desenvolvimento da percepção de seus próprios valores pelos consumidores.

Pág. 90: Quando as marcas falham no uso da comunicação, elas perdem ou não conquistam valor diante dos consumidores os quais podem ser descritos como um alvo-móvel, nervoso, arreado, defensivo, até mesmo hostil em diversos casos.

Meus Comentários

Ao citar estes capítulos posso fazer uma associação da importância da Marca X comunicação pela visão de Marketing.

A marca deve ser construída por muitos instrumentos de comunicação desde a qualidade do produto, sua embalagem, confiabilidade ao processo de entrega. Se em uma situação de crise a credibilidade for abalada a marca por mais sólida sobre as consequências. O público passa a não se identificar com a marca (rejeita). Se a percepção de marca diante do público-alvo é falha, não é clara e não condiz com aquilo em que é vendido (vendemos confiança, credibilidade... etc.) A comunicação não é um elemento isolado ela necessita do aval da sociedade da esfera pública e na empresa/endividou.

A.6 Crises empresariais com a opinião pública por Roberto de C. Neves

Título: Crises Empresariais com a opinião pública.

Autor (a): Roberto de Castro Neves

Editora: Mauad, Rio de Janeiro, 2002

Indicado para: comunicação / Gestão de Crise

NEVES, Roberto de Castro. Crises Empresariais com a opinião pública. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

www.imagemempresarial.com

Sinopse

O autor analisa 41 casos de empresas nacionais e estrangeiras que tiveram conflitos com a opinião pública. Mostra como evitar e lidar com o problema. O livro está organizado em nove capítulos. Quatro deles cobrem a parte teórica e três focalizam “o que fazer” nos momentos de uma crise – antes, durante e depois.

Citações importantes

Para início de conversa

Pág. 15 Que se entende por Crise empresarial com a opinião pública é uma situação que surge quando algo feito- ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados á empresas e o acontecimento tem repercussão negativo junto a opinião pública.

Pág. 16: (...) Pela internet qualquer pessoa pode acessar informações – tempos atrás reservadas as elites- e participar da conversa. No que tange a empresas, nada que elas façam podem ser escondido dos olhos do mundo eximido do julgamento da opinião pública.

Pág. 17: EX; (...) Em 11 de setembro de 2001, acompanhamos ao vivo o desabamento das torres do *world trade Center*. Vimos, ninguém nos contou. Não “vemos” mais apenas ouvindo relatos. Não “vemos” mais apenas vendo fotografias tiradas num momento do passado. Hoje, vemos as coisas em movimento e em tempo real. E recheadas. Durante o desdobramento do atentado ao *world trade Center*, enquanto víamos na televisão as torres desabando, nossos ouvidos já captavam opiniões de analistas interpretando o acontecido á luz de suas ideologias e de seus interesses. Veja bem eu disse “durante” e não “na semana seguinte”, e não “no dia seguinte”, e não “após”. Fato, relato, imagem, análise e outros agregados; o pacote com tudo fresquinho e a domicílio.

Pág. 19: (...) É verdade: CEOPs (crise empresarias com a opinião pública) são administráveis. A questão é que a maioria das organizações não está preparada para administrá-las. Mesmo grandes empresas. Algumas delas fazem o seguinte raciocínio; “somos uma empresa ética, organizada, com bons controles e uma boa imagem na sociedade, pagamos corretamente os impostos, cumprimos rigorosamente as leis, não nos metemos em confusão, temos os melhores

advogados, a cobertura de seguros, somos grandes anunciantes, etc. Logo, dificilmente algo de ruim pode nos acontecer. Então por que dar ouvido a esses urubus paranóicos de plantão, arautos do apocalipse, e montar “onerosos” esquemas especiais pra “se um dia...?” Ora, temos mais o que fazer. Vamos nos concentrar nos *business*. Xô, sinistrose!

Irresponsabilidade, por fim, porque as empresas devem estar preparadas para reparar o mais rápido possível danos produzidos a terceiros. Faz parte do moderno conceito de responsabilidade social das empresas estarem preparadas para administrar adequadamente as crises que afetem os interesses dos seus constituintes (*ler se stakeholders*) (consumidores, empregados, acionistas, comunidades, etc...).

Pág. 22: O acesso fácil à informação e a velocidade com que hoje ela se desloca, bem como o surgimento de novas demandas na sociedade complicou a administração das crises empresarias.

“Gerenciamento de crises” é uma nova disciplina na ciência do *Management*. Em especial, com relação à CEOPs. É um campo complexo e desafiante que exige sensibilidade, habilidades e conhecimentos diferentes daqueles que resolvem a maioria das *crises empresarias internas*. Está mais para ciências humanas do que para as exatas. Por ser nova, a construção da disciplina vem sendo feita com material retirado dos escombros de crises que se abateram sobre organizações, de estudo desses casos, enfim, com a desgraça dos outros. Cada crise que acontece no mundo empresarial, bombeiros e pesquisadores escavam o local em busca de caixas-pretas. O que se descobre, é analisado e sistematizado.

(...) Na gerência de **Crises empresarias com a Opinião Pública** é mandatório ter:

Primeiro, credibilidade, reputação, bons antecedentes, enfim, um estoque de boa vontade entre os principais constituintes. Estamos falando de **Imagem empresarial**, algo que se constrói ao longo de anos, décadas através de trabalho paciente e disciplinado. A boa Imagem Empresarial não livra a cara de ninguém quanto à possibilidade de envolver-se numa CEOP. Não cria imunidades. Mas ajuda muito a sair dela, economiza tempo e dinheiro (...)

Segundo, planejamento. Se a empresa não tiver um **Sistema de Comunicação Empresarial Integrada**, tendo embutido um **Sistema de Gerência de Crise (SGC)**, precisa ter, pelo menos, um plano de contingência.

Capítulo 02: Crises empresarias com a opinião pública

Pág. 31: Entende-se por “**crise**” um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura do *status quo* .(...)Modernamente a palavra “crise” foi chupada por várias outras áreas – economia, política, sociologia, história, psicologia, etc- como definição ou representação de momentos nos seus respectivos campos em que as coisas saem dos trilhos – seja na forma de ruptura, ou de desequilíbrios funcionais, ou de alteração, ou de desarrumação, ou de tensão, ou de conflito ou tudo junto – e que não se tenha total controle sobre os desdobramentos. Crise é isto.

Pág. 31: definir uma **CEOP** como uma situação que surge quando algo feito pela organização – ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública.

Pág. 32: (...) em geral: esses “fatos” não precisam estar provados.. Como veremos muitos dos “fatos” em importantes CEOPs não passaram de suspeitas, boatos, inferências, delírios, acusações criminosas, etc. Ainda tem essa.

Pág. 34: as CEOPs têm elementos – como, por exemplo, a lesão de interesses de constituintes bem como a repercussão negativa junto a Opinião Pública – que requer um tratamento especializado.

Pág. 35:

Primeiro, porque se faz confusão entre **CEIs(Crises empresarias internas)** com **CEOPs(Crises empresarias com a opinião públicas)**

Segundo, porque uma determinada crise pode pertencer a vários grupos simultaneamente. Uma concordata, por exemplo, é uma crise de várias naturezas. Desagrada Deus e o mundo.

Terceiro, porque ela pode ser parte de uma cadeia de crises, sendo efeito de uma anterior e/ou causa de outra a seguir. (..) Ex: concordata (...) vir a produzir crises com outros constituintes (empregados, acionistas, fornecedores, governo).

Quarto, porque –como vimos- nem todas as crises internas se converte em CEOPs.(...)

Quinto, porque muitas vezes se confunde “causa” com “crise em si” e aí a questão fica ainda mais embaraçada. Exemplo: uma tempestade cai sobre a cidade e o serviço de telefonia entra em pane.. Os usuários botam a boca no trambone. A empresa de telefonia local deixou de fornecer serviços ou seus usuários. Para a empresa de telefonia esta é a crise, a CEOP, não a tempestade.

Pág. 36: crises com consumidores, clientes, usuários

São crises relacionadas a produtos fabricados e/ou comercializados pela empresas e/ou serviços prestados por ela. As mais comuns dessas crises têm como fatos geradores:

> Produtos e /ou serviços:

- Que possam produzir o que a lei **brasileira** chama de “acidentes de consumo”, isto é, afetar a vida , saúde, higiene, integridade física e/ou moral de clientes, consumidores e usuários. Alimentos e remédios estão sempre na linha de tico. O caso Tylenol é clássico.
- Fora da especificação, com defeito ou viciados. A *Schering do Brasil* viveu o famoso caso das pílulas de farinha.
- *Recalls*. Pode ser em função de uma das situações anteriores. (...)
- Comercializados através de publicidade enganosa ou abusiva

>Violações contratuais (prazo de entrega, manutenção, atraso e/ ou interrupção no fornecimento, cobranças indevidas, etc.)

> Outras violações á lei de Defesa do Consumidor

>Problemas de relacionamento com esses públicos (qualidade do atendimento)

Pág. 39: crises com o público interno

São crises relacionadas aos interesses dos empregados e de seus familiares. Nas maiorias das vezes, eles são as “vítimas”, mas também podem ser agentes.

- Acidente de trabalho
- Demissões em massa
- violações da legislação trabalhista
- Discriminação
- Assédios de qualquer natureza
- Violação de direitos humanos (trabalho escravo, exploração de menores, etc...)
- Morte ou afastamento inesperado de altos executivos

-Escândalos de qualquer natureza (crimes do colarinho-branco, fraudes internas, envolvimento em corrupção, etc.)

Pág. 41: crises com investidores

-Resultados abaixo das expectativas

-Fusões e aquisições.

-Tomada hostil de controle

-Problemas de relacionamento com esses públicos (comunicação, qualidade de atendimento)

-perda de grandes clientes

- Perdas patrimoniais significativas por roubo, furto, desapropriações (...)

-Morte ou saída inesperada de altos executivos

-Conflitos internos (brigas de poder)

-Envolvimento da empresa em corrupção, fraudes internas, crimes do colarinho-branco, sonegação fiscal(...)

-Solicitação de concordata ou pedidos de falência.

Pág. 44: crises com comunidade

>Relativos ao meio ambiente

-Vazamento

-Destruição da camada de ozônio

-Contaminações

-Tratamento inadequado de lixos

- Poluição e visua

- Desmatamento

-(...)

>Conflitos com comunidades/segmentos

-Mídia

-Minorias

-Mulheres

-Religião

-Nacionais/Etnia

-(...)

Pág. 48: crises com o poder público

-Violações das leis, regulamento, posturas municipais (...)

-Encerramento de operações, fechamento de fábricas, descontinuação de serviços ou de produtos.

Pág. 51: por que as crises acontecem

As “causas das causas” das CEOPs podem ser:

> Falhas humanas (físicas, emocionais, erro de julgamento, etc) de pessoas ligadas à organização ou o seu fornecedores.

> Falhas de projeto. A explosão da *Challenger* (...)

> Falhas de processo. A já citada experiência do caso *Schering do Brasil*.

> Falhas de execução

Pág. 56: Se houver planejamento e vontade “política”, a empresa pode administrar 85% das possibilidades de crises empresarias. “Administrar” significa desde matar a pau o problema até minimizar os estragos que eles possam produzir se forem detonados.

Pág. 75: Características da Opinião Pública

“Grande Opinião Pública”

- Públicos (...). Heterogêneos.

-Interesses em comum

- Agenda: as grandes questões da sociedade
- Nunca é unânime
- Organiza-se com dificuldade e lentamente
- Emprenha facilmente pelo ouvido
- Fortemente influenciada por veículos de comunicação de massa
- comportamento: (...) é de paz. *Low profile*.

“Pequena Opinião Pública”

- Públicos claramente definidos. Os constituintes da empresa
- Interesses conhecidos, determinados.
- Agenda: interesses imediatos
- Mobiliza-se rapidamente quando seus interesses estão em jogo
- Tende a ser maioria
- Fortemente influenciada pelos estereótipos negativos.
- Comportamento: na defesa de seus direitos, costuma virar bicho.

Pág. 78: Estigmas e preconceitos

“Empresários, cuidados com eles!”

Quando são ricos e poderosos credita-se a riqueza e o poder à ambição desmedida, nunca ao trabalho, ao risco, à determinação, ao tino, à criatividade. E nas culturas em que “lucro” é sinônimo de “pecado” (...)

Em suma, a Opinião pública raramente julga a performance de uma organização baseada em fatos, mas em percepções, estereótipos e emoções.

Pág. 81: *O case McDonald's: mistura minhocas à carne do seu hambúrguer*
(...) A McDonald's desmentiu milhares de vezes, gastou uma fortuna na publicidade “100% carne pura”. O boato resistia. Quando a McDonald's mostrou que a carne de minhoca custa cinco vezes mais do que a carne de vaca o boato desabou (...)

Pág. 97: Os consumidores, Clientes e Usuários

Na sociedade **brasileira**, o boicote ainda é pouco usado. A principal reação do consumidor quando se sente lesado, ameaçado ou descontente, é deixar de comprar o produto. Se for um produto essencial, um remédio, por exemplo, ele irá buscar o similar no concorrente. Já quando se trata de um usuário de serviços- e que a migração para um concorrente é mais difícil – a tendência é ser mais atuante quando contrariado(...).As estatísticas de reclamações nos PROCONs com relação a empresas de serviços(telefonia, planos de saúde, bancos) comprovam esta tese.

“ É preciso abrir o olho com empresários”

Pág. 99: Funcionários e suas famílias

A crise na sua empresa passa a exigir dele (*funcionário*), de repente, papéis novos pra os quais não está preparado para exercer. Ele é conduzido à condição de porta-voz informal da instituição no seu microuniverso.(...)

A comunicação interna é importante...

(...) os empregados podem se transformar numa das mais eficientes mídias da empresa, operando como mensageiros da instituição junto aos seus universos particulares, à sua própria Opinião Pública.

Pág. 116: As comunidades Geográficas

Em 1992, a cidade de *Los Angeles*, Estados Unidos, foi sucubida por uma incontrolável fúria popular. O motivo: absolvição de um policial branco que espancara até a morte um negro. (...) Quarteirões inteiros de prédios de empresas foram queimados e saqueados. Entretanto, (...), os manifestantes protegeram as lojas do McDonald's porque seus franqueados apoiavam projetos sociais, como, por exemplo, amparo a crianças doentes, na maioria, crianças negras.

“think globally, act locally”

Pág. 129 e 130: Reflexões sobre Transparência

Qualquer que seja o constituinte, a atitude de transparência de a empresa dever ser buscada. “dizer a verdade”, por exemplo, é a recomendação feita por todos os grandes especialistas em administração de crises. Razões:

- a. Lembre-se , a “credibilidade” é o último trunfo para virar o jogo. Ela tem que ser preservada custe o que custar. E agora, mais do que nunca, a mentira tem pernas custas. Não vai longe.
- b. Pesquisas mostram que as vítimas e os lesados se sentem mais ofendidos quando acham que a empresa está mentido do que pela lesão em si. Aquela coisa que falamos sobre a raiva das pessoas aumentar quando elas se sentem enganadas.
- c. O preço da mentira descoberta num momento de tensão é muito alto. Aquilo que em tempos normais poderia ser considerado uma “mentirinha boba”, sem conseqüências, nessas horas assume proporções gigantescas.
- d. A experiência tem mostrado que a raiva do público diminui- às vezes, desaparece – se a empresa, sem maiores delongas, reconhece o erro*. A resistência em dar o braço a torce aumenta a irritação.
- e. O reconhecimento do erro de saída tem mais valor que o erro admitido mais adiante quando a fedentina for maior. Sempre vai parecer que o reconhecimento tardio aconteceu quando não havia mais a possibilidade da negação.
- f. O “deixar tudo logo em pratos limpos” é uma ducha de água fria na mídia e nos consumidores de notícias. (...)
- g. E, por fim uma razão de natureza ética. Sempre se deve dizer a verdade.

Pág. 136: Reflexões sobre Transparência

Na nossa definição de CEOP, incluímos a expressão repercussão negativa como fundamental para existência desse tipo de crise.

Quando, porém, a repercussão negativa chega à imprensa e essa se interessa por ela, essa repercussão é amplificada, ganha outros agregados e coloridos, passa a se propagar mais rapidamente e aquele estrago que aconteceria de longo prazo pode ser antecipado. Em função disto, a imprensa talvez seja uns modos constituintes mais importantes na questão dos CEOPs.

Pág. 139: Muitas reportagens sobre crises empresariais foram enriquecidas pela imaginação fértil dos investigadores.

Pág. 142: Enquanto a empresa está preocupada com a sua imagem, a mídia está interessada como que está sob essa imagem. No fundo, o que interessa mesmo à Opinião Pública não está na pauta de nenhuma das partes.

Pág. 150: Exemplo do erro no caso da escola base

Capítulo 06: O QUE FAZER ANTE DA CRISE

Pág. 161: teste a vulnerabilidade de sua organização

Preliminarmente precisamos saber:

1. Como está a nossa empresa em relação ao mundo (...). Em fim se ela pertencia a algum grupo de riscos (...)
2. Qual o apoio que vamos receber para fazer o nosso trabalho de preparação da empresa para uma CEOP (...)
3. E, finalmente como está a nossa empresa por dentro. (...)

Pág. 164: Com relação à cultura empresarial

Sua empresa...

1. Tem código de ética? Tem valores assumidos e divulgados?
2. Tem programas de qualidade?
3. Pode-se dizer que é uma “empresa ágil”?

4. Pode-se dizer que é uma “empresa inovadora?”
5. Tem boa política de recursos humanos? Tem baixo *turn over*?
6. “Segurança” faz parte dos objetivos dos empregados? “segurança” aqui é no sentido amplo: segurança de dados, segurança física, segurança no trabalho.
7. O nível de pressão sobre as pessoas é o adequado?
8. Tem hábito de fazer análises (de *-briefings*) logo após a realização de eventos, programas, etc.?
- 9.(...)

Pág. 165: Com relação à comunicação empresarial

13. Tem boa imagem na sociedade?
14. Investe em comunicação empresarial?
15. Investe em marketing temáticos- social, esportivo , ecológico, cultural?
16. Pode-se dizer que a “comunicação da empresa é integrada”?
- (...)
19. Tem boa comunicação com os cliente/consumidores/ usuários?
24. Tem bom relacionamento com as comunidades? Da cidade, do bairro, etc(...)
26. Tem boa comunicação interna? Estimula a comunicação de baixo para cima? Há programas para recolher reclamações e sugestões dos empregados e de fornecedores?

Pág. 165 e 166: Com relação ao sistema gerencial

- (...)39. Os funcionários têm as responsabilidades claramente definidas?

Pág. 166: Com relação a crises

- (...)43. Está preparada para enfrentar crises relacionadas com produtos e serviços?
- (...)

Pág. 170: Defina a linha a ser seguida

Pág. 171: Opção global – sistema de comunicação integrada.

Pág. 172: Opção intermediária- Sistema de Gerenciamento de crises

Pág. 173: Prepare a empresa subjetivamente para a crise.

Pág. 179: Prepare a empresa objetivamente para a crise.

Capítulo 07: O QUE FAZER DURANTE A CRISE

Pág. 193: Sorria, você está na Mídia!

1. Houve um trabalho anterior de preparação para a crise (...)
2. A empresa não fez nada e vai enfrentar a crise que se inicia com a cara e com a coragem

Pág. 194 o caso que deu certo: o caso KREFT FOODS- Trakinas –

Pág. 195: Recomendações de ordem Geral

1. *The show must go on*
2. Dê visibilidade à liderança
3. Respeite as expectativas e os sentimentos públicos
4. Diga sempre a verdade
5. Seja coerente nos posicionamentos
6. Poupe energia
7. Tenha cuidado e paciência com os consultores avulsos
8. Trabalhe sempre com o pior cenário

Pág. 200: Ações imediatas

1. Convoque o comitê de crise
2. Defina a crise
3. Vá imediatamente ao local do crime
4. Controle o fluxo da informação
5. Ative o *War Room*, a Central da imprensa e a central de atendimento

6. Posicione-se rapidamente
7. Acione a comunicação interna
8. Avise a quem for necessário
9. mobilize sua tropa
10. Organize-se para falar com a mídia.
11. Faça as mudanças que assegurem que o problema não voltará a ocorrer
12. Acompanhe a evolução da crise na Opinião Pública

Comentários Meus

*posso mencionar o caso da plataforma da Petrobrás. (e sua recuperação na imagem da marca)

O livro é bem completo, recheado de exemplos e possibilidades. O marketing e as áreas de gestão da imagem da marca só têm a se beneficiar e aprender.

A.7 Estratégias de Marketing em tempos de crises por Regis Mckenna.

Título: Estratégias de Marketing em tempos de crises

Autor (a): Regis Mckenna, Tradução: Elizabeth Maria de P. Braga.

Editora: Editora Campus, R.J. 1989

Indicado para: visão de Marketing com enfoque no produto.

Sinopse

O enfoque do livro é como criar mercado. Os Livros se atém ao aspecto de conhecer seu cliente, seu mercado, os seus concorrentes que deve está aberta às novas possibilidades.

O autor redefiniu o papel de marketing: um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às suas mudanças.

Classificado como um dos maiores consultores de Marketing pelo *The New York Times*.

Citações importantes

Capítulo 02: posicionamento dinâmico: as bases do novo marketing.

Pág. 03: Normas tradicionais de marketing foram inventadas para mercados estáticos e indústrias estáticas. Supõem que tecnologias e mercados só se transformam lentamente. Mas o mundo dos negócios de hoje pode ser tudo, menos estático. Avanços na tecnologia estão fazendo com que produtos e companhias se modifiquem com rapidez nunca vista. Estratégias empresariais que parecem promissoras num dia parecem obsoletas no outro.

Pág. 24: marketing deve ser um processo de construção, e não um processo promocional.

Pág. 27: marketing deve ser qualitativo e não quantitativo.

Pág. 29: Os clientes costumam tomar suas decisões com base em fatores mais qualitativos, como assistência técnica, confiabilidade e reputação.

Capítulo 03: O Posicionamento do produto: as quatro regras de ouro.

Pág. 35: com relação ao posicionamento do produto, ênfase quatro idéias básicas.

- A companhia precisa compreender a dinâmica e as tendências dos mercados. É o meio que define o produto.
- Deve focar fatores “intangíveis” do posicionamento. (tecnologia, qualidade)
- Deve fixar como alvo para seu produto um público específico.
- Por fim, a companhia deve estar disposta a experimentar, como novos tipos de produto, ninguém pode ter certeza do melhor posicionamento com antecedência. (ajustar as estratégias ao mercado)

Capítulo 04: posicionamento no mercado: cinco maneiras de conquistar o reconhecimento.

Pág. 51: A publicidade pode simplesmente reforçar posições, não pode criá-la.

Pág. 54: As estratégias podem ser divididas em: uso de comentários verbais, Desenvolvimento da infra-estrutura, formação de relações estratégicas, venda para os clientes certos e relações com a imprensa.

Meus Comentários

O livro foi escrito no início dos anos 80. Em uma época que, ganhava a empresa que posicionasse primeiro seu produto ou tecnologia no mercado , o marketing resumia-se em obter na atenção do público, isso segundo *McKenna*, No final da década de 80, o cliente tornou-se o centro das atenções . Na década de 90, contudo, os clientes escolherão o real e rejeitarão o irreal. Os setores de marketing está passando por transição- da manipulação da mente dos clientes ao atendimento de suas necessidades. As empresas que cultivam relações com o cliente e com o mercado estão experimentando, adaptando e mudando para um novo ambiente.

Cita como fortalecer a imagem da marca e também cinco maneiras de conquistar o cliente e também, e como deve fluir o relacionamento com a imprensa. São estratégias de MKT que ajudaram em gestão de crise e por isso achei interessante ler para ter como embasamento dos objetivos específicos e gerais (Ao bordar como criar mercado traves da análise dos concorrentes com estratégias e marketing)

A.8 Marketing de relacionamento por Regis Mckenna.

Titulo: Marketing de relacionamento:estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.

Autor (a): Regis Mckenna, Tradução: Elizabeth Maria de P. Braga.

Editora: Editora Campus, R.J. 1992

Indicado para: visão de Marketing/comunicação.

Sinopse

O autor redefiniu o papel de marketing: um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às suas mudanças. O marketing de relações segundo o autor, foi escrito de modo a refletir as diversas mudanças no ambiente e a sugerir um processo de marketing para o sucesso na década de 90.

Citações importantes

O livro embora os temas subjacentes de posicionamento e desenvolvimento da infra-estrutura de *Estratégias de marketing em tempos de crises* permaneçam, foram substancialmente modificados, de modo a refletir as mudanças de mercado e o poder crescente do cliente. A maior parte do livro foi reescrita , e foram acrescentado novos tópicos.

No cap. 5 apresentei um análise de produtos fracassados e bem-sucedidos, as diferenças entre ser orientado ao mercado e orientado ao **marketing**, o valor do nome da marca e a fórmula para o sucesso.No cap. 7 aborda o comunicação.

Pág. 03: prefácio a edição brasileira

(...)marketing do empresário brasileiro é concentrar suas energias no desenvolvimento e manutenção de relações locais e, ao mesmo tempo, na exploração do mercado mundial como um todo. O bom marketing – o desenvolvimento de clientes fiéis e oferta de serviços de alta qualidade – não é limitado por fatores econômicos, e sim pela criatividade e determinação de vencer. A aliança comercial entre países aumentará nos próximos vinte anos(...)

(...)o marketing inovador é um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às mudanças. O marketing nesse novo ambiente, orientado pela tecnologia e para o cliente, deve transformar-se em um diálogo entre produtor e consumidor. Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fiéis a seus clientes. Esses clientes podem esta no mundo inteiro ou no quarteirão ao lado.(...)

Capítulo 01:Marketing é tudo

Pág. 01: A década de 90 será do cliente.

A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado. Como consequência, estamos testemunhando o surgimento de um novo paradigma de marketing-(...)mas um marketing baseado na experiência e no conhecimento que representa a morte definitiva do vendedor.

(..)A tecnologia introduziu-se nos produtos, no local de trabalho e no mercado com uma velocidade e uma amplitude impressionantes(...)

Pág. 03: Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes.

(..)O marketing é orientado à criação , e não ao controle de um mercado(...) baseia-se no conhecimento e na experiência existentes na organização.

Pág. 04:

O marketing baseado na conhecimento exige que uma empresa domine uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem altera o ambiente competitivo; e das sua própria organização, recursos, planos e forma de fazer negócios. Armados com esses conhecimento as empresas podem colocar em prática de três formas essenciais o seu marketing baseado no conhecimento: integrando o cliente no processo de desenvolvimento, a fim de garantir um produto específico não apenas às suas necessidades, mas também às suas estratégias; gerar uma mentalidade voltada pra nichos de mercados, a fim de usar o conhecimento da empresa sobre os canais e mercados para identificar segmentos de mercado que a empresa pode conquistar; e desenvolvendo a infra-estrutura de fornecedores, revendedores, sócios e usuários cujas relações ajudarão a manter e dar apoio à reputação da empresa, conferindo uma vantagem tecnológica.

(...) novo paradigma do marketing é aquele baseado na experiência, que enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade.

(...)com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade.

Pág. 05:

(...)Desempenhar o papel de integrador faz com que o comerciante exija credibilidade.

(...)Na década de 90, o marketing fará mais do que vender. Definirá como a empresa faz negócios.

Pág. 06:Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não e uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionais tas à diretorias. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Pág. 07: O OBJETIVO É GANHAR O MERCADO, NÃO APENAS VENDER O PRODUTO.

Pág. 08: Um marketing inteligente compreende definir que o mercado é seu. Significa pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança: porque em marketing, o que você lidera, ganha. Liderar é ganhar.

Pág. 18(...) A tecnologia permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa. Cria um ciclo de *feedback* que integra a cliente à empresa (...)

Capítulo 02: Novos temas para o novo marketing

Pág. 21: Nessa nova era competitiva, acontecem várias coisas:

1. A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado.
2. A competição mundial aumenta
3. os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos.
- 4.As distinções entre produtos ficam pouco nítidas
5. os ciclos de vida dos produtos são acelerados

Capítulo 03: Marketing de relações:tudo começa com o consumidor.

Pág. 45: Os consumidores definem uma hierarquia de valores desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Pág. 46: O posicionamento é vital ao sucesso. Todos os componentes do marketing – estratégias competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento.

Pág. 51: O marketing envolve, em grande parte, o desenvolvimento de relações e através delas, a orientação do futuro da empresa.(...)

Capítulo 05: O porquê do sucesso e do fracasso de produtos

Pág. 75: (...) Os produtos não caem do céu. A maioria dos novos produtos baseados em tecnologia bem-sucedidos têm determinadas características:

2.(...) Os produtos bem-sucedidos são criados acrescentando-se uma nova dimensão aos produtos e mercados existentes.

4. Aparecem na hora certa.(...) Os inovadores bem-sucedidos vêem o que está acontecendo e agem.

5. São adaptados às exigências do mercado.

Pág. 77: (...) fracassos de produtos e empresas(...):

1. O produto não cria nem expande o mercado(...)

2 A indecisão reflete-se no design e nos recursos do produto(...)

7. A empresa perde de vista a influência orientadora do mercado – na qual os consumidores interagem com a equipe de desenvolvimento dos produtos.

8. As técnicas promocionais de marketing substituem o marketing de relações e o marketing de desenvolvimento.

Capítulo 06: Posicionamento no mercado: o desenvolvimento de relações.

Pág. 105: O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, debilidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviço no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é única forma de manter a fidelidade do cliente.

Capítulo 07: Comunicações: do monólogo ao diálogo.

Pág. 121: A **comunicação** é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos.

Pág. 122: As relações são estabelecidas através de experiências. As experiências são um meio de comunicação.

Pág. 123: (...) o serviço é a melhor forma de comunicação.

Pág. 129: As comunicações têm que compreender todos os funcionários da empresa.

Pág. 130: A comunicação é um processo, não um evento. A comunicação constrói relações. A comunicação é tanto escutar quanto falar.

Pág. 131: O desenvolvimento de relações bem-sucedidas com a imprensa exige tempo, planejamento e reforço constantes.

Contudo, a forma mais eficaz de se lidar com a imprensa é tratar antes com seus clientes. Quando as coisas dão errado, converse primeiro com os funcionários, e depois com os clientes. Se as pessoas mais próximas do problema ou mais afetadas por ele foram informadas e ficarem satisfeitas com suas respostas, a imprensa refletirá essa atitude.

Os negócios têm a ver com as pessoas, não com as coisas.

Capítulo 08: Posicionamento da empresa: só uma coisa importa

Pág. 135: A conquista de uma posição sólida para a empresa é difícil; a reconquista, mais difícil ainda.

O posicionamento da empresa baseia-se em muitos fatores, dentro os quais estão as forças administrativas, sua histórias e até a personalidade dos altos executivos.

Pág. 144: (...) o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento é um processo composto de três etapas. Inicialmente, a empresa precisa conhecer-se muito bem- seus pontos fortes e fracos, seus objetivos e sonhos. A alta gerência deveria ter uma visão coerente da cultura e dos objetivos da empresa. Se os gerentes tiverem visões divergentes a empresa nunca conseguira desenvolver uma estratégia de posicionamento.

Pág. 192: Não há como se evitar coisas que aparecem da noite para o dia. Mas as empresas podem estar preparadas. Pode continuar humildes, esperar o inesperado e reagir rapidamente quando esse ocorre. Podem ficar próximas dos consumidores e criar relações sólidas com todos os membros da infra-estrutura da indústria, inclusive seus clientes. A mudança é um fenômeno de mercado. (...)

Meus Comentários

O livro Marketing de relacionamento (editora Campus, R.J. 1992) é uma edição atualizada com mais 3 novos capítulos.

O livro contém vários conceitos de MKT em diferentes épocas e menciona o marketing e relacionamento.

O livro Estratégias de Marketing em tempos de crises. O livro concentrou no desenvolvimento de relações cruciais que ajudam as empresas a dominarem – e deterem- o mercado na Era do Cliente.

“o marketing é inovador é um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às suas mudanças.”

A.9 Marketing em momentos de crise por Joe Marconi

Título: Marketing em momentos de crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas.

Autor (a): Joe Marconi. Tradução :Maria Whitaker Ribeiro Nolf.

Editora: Makron Books, S.P, 2000.

Indicado para: visão de Marketing/ Gestão de Crise.

Também li marketing em época de crise (é a edição menos atualizada desse livro com outro título)

Sinopse

O escritor Joe Marconi é vice-presidente executivo da Weber Conh & Riley (Chicago).

O livro concentra-se marketing de crise e fornece elementos para gerenciar riscos mostra como identificar o que pode dar errado antes que aconteça e como posicionar a empresa antes de uma crise.

Citações importantes

Pág. IX (...) Mais recentemente, no entanto, o marketing tornou-se guarda-chuva sob qual podemos encontrar a propaganda, as relações públicas, as vendas, a pesquisas, e quase por acidente o controle da tomada de decisões sobre determinação de preços e distribuição.

Como o marketing em momentos de crise diverge do gerenciamento de crise?

Em nossa discussão , não há diferença.

Quando falamos de *gerenciamento de crise*, significa gerenciar ou enfrentar uma situação de crise, e não identificar uma função de *gerenciamento*.(...)

(...)As vezes a crise toma a forma de uma ameaça competitiva, outras de uma grande desastre ou escândalo. (...)

Quando falamos de “administração de crise”, queremos dizer gerenciar ou lidar com uma situação crítica.

Parte I - Criando relacionamentos de marketing: Entendo “o negócio das pessoas”.

Pág. 03: Alguns dos mais respeitados líderes empresarias acreditam que a confiança é o alicerce de um negócio bem-sucedido. Alguns dos sonhadores mais inovadores e falantes sabem que suas idéias nunca decolarão se não encontrarem quem acredite nelas. Um relacionamento com um banqueiro, financiador ou cliente deve se basear em confiança. O esforço de marketing começa com essas relacionamentos, esperando-se que se transformem em negócio.

Conquistar e manter um negócio sempre foi um desafio, seja o empreendimento novo , ou antigo, grande ou pequeno. As tendências, avanços tecnológicos, mudanças populacionais, ciclo dos negócios ou penas a intensidade de concorrência em uma determinada área geográfica ou apenas algumas das razões pelas quais praticamente nenhuma empresa existente pode simplesmente colocar seu luminoso e esperar que os consumidores ou clientes cheguem em profusão.

Pág. 08: Quase todos os negócios são negócios de pessoas, e negócios entre, inerentemente, contam com a confiança. Eis por que a comunicação eficaz é tão importante. Contudo, devemos lembrar que a comunicação também significa ouvir. Se você ouvir, perceberá que a palavra que as pessoas mais usam é Eu.

Lembre-se: há aqueles que ouvem e aquele que simplesmente esperam para falar. Seu cliente saberá rapidamente em qual categoria você se encaixa. As pessoas gostam e respeitam os bons ouvintes. Elas confiam nos bons ouvintes.

O público gosta de apoiar empresas e produtos em que acreditam. Ele tende a não pensar muito, de um modo ou de outro, em empresas que apóiam somente questões populares e que estejam na onda, Isso não prejudica, mais também na o ajuda a insinuar-se ao seu cliente.

Pág. 16: “O nome de um negócio exerce uma poderosa influência sobre os possíveis clientes para o produtos ou serviços oferecidos pelo mesmo”, assegura *Jay Conrad Levinson* em seu livro “Marketing de Guerrilha” Ele apresenta dez regras pra administrar um nome de negócio.

Pág. 17: Em resumo: Conquistando a confiança

Pessoa a pessoa

- Olhe para si mesmo. Mostre personalidade, consideração. Apresente uma opinião
- Comunique. Escreva notas, antes e depois de contatos telefônicos e reuniões. Registrar por escrito reforça sua confiabilidade
- Demonstre confiança e conhecimento. Faça perguntas. Ofereça respostas, mesmo que as precise obter de outra pessoa.
- Faça sua lição de casa. Junte material de valor e compartilhe-o
- Seja receptivo. Receba chamadas telefônicas e retorne-as. Envie notas de seguimento e relatórios.
- Invista em seu cliente. Telefone cedo ou tarde, mas telefone. Faça com que seu cliente saiba o quanto você gosta do negócio.

Da empresa ao consumidor

- Faça o bem. Escolha e associe seu negócio a uma causa ou questão meritória.
- Faça seu produto ou empresa defender alguma coisa. Qualidade, integridade, serviço, boa cidadania – cada um individualmente e toso em conjunto.
- Evite as causas e questões “tendenciosas”. Tal identificação pode parecer “encomenda” e superficial.
- Escolha, torne público e viva de acordo com seu “bom nome”.
- Lembre-se sempre de que o marketing habilidoso, a boa propaganda e as relações públicas perspicazes podem ajudá-lo a conseguir um negócio, mas são o serviço e a confiança que o ajudarão a mantê-lo.³

Pág. 17: Quando ouvimos dizer “aposto meu nome nisto”, espera-se que fiquemos impressionados com a profundidade do compromisso de quem fala, com o valor dessa afirmação.

A expressão “a firma tem um bom nome” significa verdadeiramente que ela tem uma boa reputação ou uma boa imagem. Isto significa confiança.

(...) Confiança não é algo que se consiga pedindo; ela é conquistada – através de sua reputação, de seu bom nome, de seus bons serviços, de sua honestidade.

Capítulo 02: Reconquistando a confiança: A reagindo à crise.

Pág. 21: *Donald Trump* elevou a outopromoção a uma forma artística e, por causa dela, quase se autodestruíu. Seu império rio de bens imobiliários cresceu e diversificou-se muito rapidamente – da mesma maneira que a sua intensa necessidade de atenção pública. *Trump* encontrou dificuldade em convencer seus investidores e banqueiros de que ele era um homem de negócios que devia ser levado a sério, mesmo depois de suas aparições em programas de jogos na TV e nas capas de tablóides de supermercados, com garotas, motivando até a *Sra. Trump* a gritar “basta” e consultar um advogado.

Pág. 21: QUANDO SUA EMPRESA, CLIENTE OU SETOR SÃO ATINGIDOS POR BOATOS, ESCÂNDALOS, LITÍGIOS OU APENAS PELA MÁ IMPRENSA.

“**Crise**” obviamente é um termo relativo. Para alguns, um concorrente agressivo que se muda para as proximidades constitui uma crise. Para outros, pode ser um escândalo, uma indicação ou, pelo menos, a consequência de algum malefício que se torna público, antes que a situação de crise seja percebida como tal.

SE ou quando chegarem más notícias, seja uma insinuação desagradável Um boato ou artigo na imprensa, ou a história de um grande desastre, o questionamento corporativo correto é, e deve ser: *Qual é a extensão do dano, a curto e a longo prazos, tanto para a nossa companhia como para a nossa clientela?*

Porque uma empresa que olha apenas internamente, quando analisa um problema deixará de ver muitas coisas (...) As pessoas que colocam suas vidas nas mãos de uma empresa querem acreditar que esta se importa com elas. A companhia petrolífera que encara a suas manchas de petróleo no mar em termos de lucros, prejuízos e valores de suas ações, sem levar em consideração as ramificações ambientais, está embarcando numa viagem difícil.

Pág. 23: Às vezes, a confiança é presumida e estabelecida, tendo-se como base a qualidade de um único referencial: “Procure o meu advogado e deixe-o cuidar do assunto: você pode confiar nele”.

Reagir – responder – a uma crise é uma atitude que se pode tomar eficientemente e, em última análise, deixar a pessoa ou a empresa mais forte, quando a crise já se tenha encerrado, é algo que tem ocorrido. No entanto, a crise também pode acabar com instituições e carreiras.

Pág. 24: *Davir Silver* sugere que, para a empresa sobreviver a crise, as seguintes posições devem ser assumidas:

Preveja os efeitos da crise

- Preveja os efeitos da crise
- Escolha os certos companheiros de guerra certos
- Crie uma liquidez genuína
- Ganhe tempo
- Reduza os custos
- Aprenda táticas de defensivas e de “briga de rua”
- Crie um plano de redirecionar seus esforços e sua empresa, e cresça por consequência.
- Implemente o seu plano.

O primeiro ponto de *Silver* refere-se diretamente a importância de se criar um **plano de marketing** inicial. Prever os efeitos da crise, por definição, exige que você olhe para o que está acontecendo, em termos de: sua empresa, mercado, acionista, concorrência e recursos, levando em consideração todo o roteiro possível de

acontecimentos e cursos, que poderiam dirigi-lo a diferentes cominhos e ramificações.

Pág. 25: Os especialistas em administração de crise concordam que a resposta adequada a crise tem três aspectos: 1. absorva o impacto da crise. 2. Dê um passo atrás e considere a situação calmamente. 3. Comece a levantar soluções.

Pág. 26(...) Identificaremos uma abordagem a formula de reagir a situações de crise: 1. Reconheça publicamente o problema. 2. investigue – e anuncie que está investigando – o alcance e o escopo do problema. 3. Nomeie um único porta-voz para representar sua posição. 4. Apresente e mantenha o posicionamento da empresa em um contexto mais amplo do que o problema.

Alguns profissionais de relações públicas ou de mercado gostam de sugerir que certos segmentos de seu universo consideram negócios e gerenciamento com padrões diferentes.

Refleta sobre quais fatores inspiram confiança em um produto, em um serviço ou em uma empresa: a. A história da empresa, instituição, produto ou serviço. b. A reputação da empresa, a forma como ela evoluiu ao longo de sua história, bem como o registro de como os problemas passados foram enfrentados. c. A opinião do público – pró e contra – a respeito do fundador e /ou da administração. d. A concorrência .e.A reputação difundida verbalmente, enquanto comparada com a cobertura realizada pela mídia e sua própria literatura de vendas. f.A política referente a satisfação do cliente. g. A conveniência de fazer o negócio.

Pág. 29: DEZ PASSOS PARA GERENCIAMENTO E MARKETING DE CRISE EFICAZES.

Esperar não é produtivo e disparar para todos as direções, mostrando sinais de pânico não tranquilizara acionistas ou clientes nervosos. Tenha um plano.

1. Escolha um único porta-voz. 2. Não ultrapasse a credibilidade 3. Reconheça publicamente o problema antes que ele seja apontado por outra pessoa. 4. Diga o que está sendo feito. 5. Previna-se imaginando o cenário no pior dos casos. 6. Divulgue sua posição por meio de informação à imprensa e publicidade paga e mantenha seu porta-voz disponível. 7. É bom ter um porta-voz bem conhecido, mas não deixe que ele roube a cena de sua mensagem. 8. Esteja sempre bem posicionado antes de crise. 9. Aceite o conselho de profissionais. 10 Ponha sua versão da história por escrito.

Capítulo 03: O Momento é tudo...ou será mesmo? Fazendo negócios durante uma crise

Pág. 55:Resumo: O momento é tudo

Examine novamente as estratégias de marketing para “o pior momento possível”.

>Espere um milagre. Seja otimista. Trabalhe sua atitude. Seja realista. Seja positivo. Acredite naquilo que está fazendo.

>Lembre-se de que os fundamentos básicos do marketing eficaz não mudam por causa das mudanças de clima do mercado

> Em momentos ruins ou bons, seu plano exige; uma análise da situação, objetivo, estratégia, tática e um orçamento realista.

>Escreva telefone, envie boletins e artigos. Recorde ao clientes que você aprecia a empresa deles. Lembre-se; seu cliente é o cliente em potencial de alguém ; seu melhor cliente em potencial é um cliente satisfeito.

>pare de vender comece a ajudar

>venda a solução para um problema , não apenas um produto

- >Diga a verdade
- >As pessoas acreditam nas coisas que vêm por escrito.
- >Diversifique
- > Focalize sua singularidade.

Parte II - Criando uma estratégia de marketing

Pág. 67. Em resumo: O valor da pesquisa de mercado

- > Mesmo que sua pesquisa mostre algo que você não sabia ou apenas confirme o que já sabia, o dinheiro de seu orçamento foi bem gasto.
- > Faça a distinção entre o que você sabe e o que pensa que sabe.

Capítulo 02: Plano de marketing

Pág. 69: Para *Tulssa Robert D. Hisrich*, desenvolve um pouco essa idéia. Ele diz; “**marketing** é o processo no qual as decisões são tomadas em um ambiente comercial mutante totalmente inter-relacionado em todas as atividades que facilitam o intercâmbio, de forma que o grupo de clientes visado esteja satisfeito e os objetivos definidos sejam atingidos”.

Pág. 75. Em resumo: O plano de marketing.

Capítulo 08: O processo de marketing em resumo.

Pág. 94 Em resumo: Ética no marketing.

Pág. 99 Antes da crise

>O fundamental: conheça tudo o que é preciso saber a respeito de sua empresa, de seus produtos, de seu mercado e de sua concorrência, por meio de pesquisas de atitude e conhecimento.

>crie um reservatório de boa vontade.

1. Torne seu trabalho e sua carreira um questão pessoal. Aprenda tudo o que puder sobre o que pode fazer para aumentar seu valor para seus clientes ou consumidores. *Ouçá* seu mercado.
2. Estabeleça valor. Fuja de asserções sobre ser o maior e o melhor. Mostre e diga quais são os benefícios de seu produto ou serviço na propaganda e nas comunicações pessoais. As pessoas querem “o que tem pra elas”. Diga-lhes.
3. Escreva para as pessoas. Não importa quão grande ou pequena seja sua operação, sua clientela sempre toma nota e aprecia quando é lembrada pessoalmente, mesmo que as pessoas sejam “pessoalmente” computadorizadas.(...)
4. Faça e responda a chamadas telefônicas. Se as pessoas forem entregar a você seus negócios, elas merecem algum tipo de atenção. Mesmo que seja um auxiliar que cuida da comunicação, as pessoas se recordam como de como foram tratadas – e contam isso para *outras* pessoas.
5. Seja receptivo a consultas, reclamações e comentários
6. Seja um bom ouvinte: Ouça a sua clientela: clientes, membros da equipe, controladores e a mídia que faz a cobertura de seu negócio.(...)
7. Comunique. Se tiver matérias de vendas, folhetos ou relatórios, use-os. Caso não os tenha, recorte artigos ou matérias de jornais e revistas e envie-os às pessoas, que se beneficiarão do material e lembrarão de sua amabilidade por enviá-lo(..)
8. Não presuma que porque você não ouviu a respeito de um problema, ele não exista. Faça verificações rotineiras de “serviço” por telefone ou por carta. E lembre sempre que seu cliente é um cliente em potencial do concorrente.
9. Mostre confiança – e humildade(...)
10. Faça as coisas certa e bem feitas. Seja um bom cidadão corporativo. Patrocine grupos locais(esportes, artes, jovens, seniores, pessoas menos favorecidas de sua comunidade) e identifique-os com uma causa importante que aumente sua

popularidade e boa disposição entre a clientela. Seja sincero. Se você se identificar com uma causa somente pelo valor das relações públicas, sua participação poderá parecer falsa e oportuna.(...)

11. Pense positivamente. Aja positivamente. Espere fazer o melhor:

> identifique-se por meio de seu bom nome

> Conquiste confiança.

Posicione sua empresa no mercado

Pág. 101: Durante a crise

> Designe um único porta-voz

> conte sua versão primeiro

> Posicione seu produto ou empresa em um contexto maior do que a crise: 1. apresente dados estatísticos sintetizados de seu banco de pesquisas(...) 2. Cite sua participação em causas, em sua empresa e na comunidade.(...)

> Mantenha seu próprio pessoal informado

Pág. 102 : depois da crise

.> Repita todos os passos descritos no item “antes da crise”.

> 1. Ao conhecer seu mercado, o público que o constitui e o que ele quer, você estará em uma forte posição antes, durante e depois de uma crise. A força vem de suas informações, e conhecimento e poder.

> 2. Propaganda, relações públicas e um programa completo de comunicação devem fazer parte de cada plano desenvolvido em sua empresa- grande ou pequena. Tais programas definem se as pessoas pensam em você e de que forma elas pensam em você. Eles o posicionam dentro de sua indústria e de sua comunidade(...)

> 3. Seja positivo. Espere o sucesso.

> 4. Tenha senso de humor

> 5. Seja honesto.

Pág. 103. Em resumo; Um curso de impacto de marketing na crise

Observou-se que certas pessoas encaram uma crise como uma oportunidade – para usar a popularidade, inerente à situação, em proveito próprio, para aumentar a participação de mercado etc. As crises, na maioria dos padrões corporativos, devem ser evitadas, se os profissionais sérios de marketing sabem que cada situação nova é um desafio a ser enfrentado e que uma crise não é o fim do mundo. Empresas como *McDonald's*, *Johnson & Johnson* e *Pepsi* parecem ser capazes de lidar com suas crises e conquistar maior respeito público quando a poeira baixa.

Meus Comentários

Ao antever a crise mesmo que através do planejamento de contingência, a situação pode ser atenuada ou totalmente evitada. Quando se fala gestão de crise, quer dizer gerenciar ou lidar com uma situação crítica.

Verificar o processo e ser ético é um fator de suma relevância mesmo antes, durante e depois de uma crise e se uma empresa tem um histórico com princípios bem definidos e também é atuante sócio ambiental, ela é vista com “bons olhos” na esfera pública.

“Em situação de crise “o meu passado me condena!”.

Cases atual: Petrobras com derramamento de óleo (recuperou a imagem) (posso mencionar recall; bonecas polly ou carros) e a (boatos no início com Campanha BBrasil “Decida pelo 3”)

Anexo B: Tabelas de correlações hipóteses X Literaturas/autores.

	a. As técnicas e ferramenta marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa / ou indivíduo afetados. E o que os livros analisados oferecem como ações comuns da área de marketing durante uma crise.	b. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise, incluindo: ▪ A forma como a crise é Comunicada e gerenciada nas organizações afetadas; (Visão dentro para dentro e de dentro para fora)	c. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise, incluindo: ▪ A transparência e a forma como a crise é comunicada perante os <i>stakeholders</i> ; (Visão Fora para dentro)	d. Devido à característica sócio-econômica-cultural do brasileiro, a gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?	e. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises ?
1. e-mail do escritor J.J.Forni	Na campanha Banco do Brasil foi identificado marketing societal Pág. 47 kotler. >menciona o caso da Infraero.	Ações >agir rápido na comunicação Comunicação > integração entre os setores na empresa. Informações	Ações >agir com rapidez na comunicação > fazer um acompanhamento da mídia diariamente através de <i>clipping</i> para saber o que a opinião pública pensa sobre as sua empresa/serviço. Comunicação >acesso a mídia >transparência nas atitudes	> Não acredito que as crises no Brasil tenham características próprias. Eu diria que as crises políticas no Brasil são diferentes. Até porque o poder político e os políticos de modo geral no Brasil estão com o prestígio em baixa. Então as crises políticas tomam uma dimensão maior, às vezes, do que mereceriam.	> As pequenas e médias empresas é que não estão preparadas para uma crise na área de comunicação, Mas amadureceu muito esse trabalho nas empresas modernas.

	a. As técnicas e ferramenta marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa / ou indivíduo afetados. ...?	b. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão dentro para dentro e de dentro para fora)	c. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão Fora para dentro)	d... A gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?	e. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises ?
2.A síndrome de 11 de setembro por J.J.Forni	<p>Observado Marketing integrado, ou comunicação integrada de marketing. Pág. 50 kotler.</p> <p>Mkt orienta na melhoria da imagem da marca (para empresa melhorar credibilidade)</p> <p>O mkt há tempos fala que é necessário conhecer o seu mercado e o cenário.</p>	<p>Ações</p> <p>>agir com rapidez na comunicação.</p> <p>Comunicação</p> <p>> é necessário que haja integração entre os setores na empresa.</p> <p>>nesse caso a <i>intranet</i> foi uma forte aliada, junto aos funcionários.</p> <p>Lições</p> <p>>manter canais de comunicação abertos 24 horas.</p>	<p>Ações</p> <p>> eleger um único porta-voz.</p> <p>> era preciso responder com agilidade, convicção, certeza e, principalmente, assegurar a unidade do discurso ao perante aos <i>stakeholders</i>.</p> <p>Comunicação</p> <p>>manter um canal aberto com a mídia.</p> <p>> ser honesto nas colocações.</p> <p>Lições</p> <p>>estabelecer boa estratégia de comunicação.</p>	Menciona a crise nos aeroportos brasileiros (no qual o responsável em gerenciar a crise a Infraero)	Infraero demorou a dar uma resposta conclusiva, e os questionamentos se multiplicavam. E o fato de publicar um artigo (mídia impressa) diminuiu os boatos com os ditos “especialistas”.
3. A Síndrome de Aquiles por Mario Rosa	<p>>crise de imagem destrói: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação.</p> <p>>Definir os tipos de crises. Pontos vulneráveis e pontos fortes. (um método bem utilizado no mix de marketing.No marketing é importante definir o ambiente de mkt:geral, natural, sócio-cultural.(Kotler, 2000,pág. 35) z)</p>	<p>Ações</p> <p>>fazer uma auditoria da crise (dentro para dentro)</p> <p>> Radiografia da crise e auditoria da crise (equivale fazer pesquisa do mercado para avaliar o cenário)</p> <p>> rever posicionamentos: missão, princípios.</p> <p>Lições</p> <p>>fazer a radiografia da crise</p> <p>>criar GAC – Grupo de administração de Crises.</p> <p>>elaborar código de conduta da instituição.</p>	<p>Ações</p> <p>>fazer radiografia da crise</p> <p>>adoções imediatas. (de fora para dentro)</p> <p>>pesquisa do material publicado na mídia.</p> <p>Lições</p> <p>> definir o porta-voz da crise</p> <p>>Definir diferentes público-alvos a serem atingidos por eles.</p> <p>>Definir: objetivo, estratégias e as táticas para enfrentar as crises. (tudo que o plano de marketing fala)</p>	> No Brasil, aposta-se normalmente numa atitude reativa. Reagir em vez de prevenir – essa é a regra.	Reagir em vez de prevenir – essa é a regra.

	a. As técnicas e ferramenta marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa / ou indivíduo afetados. ...?	b. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão dentro para dentro e de dentro para fora)	c. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão Fora para dentro)	d... A gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?	e. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises ?
4. A era do escândalo por Mario Rosa	<p>Gestão de marcas</p> <ul style="list-style-type: none"> >Marcas nos sentidos mais amplo :marcas são pessoas, marcas são países, marcas são corporações. Todos estão expostos ou querem se expor. >gestão de imagem >Marketing de relacionamento >observado a necessidade da comunicação integrada. 	<p>Ações</p> <ul style="list-style-type: none"> >mapear as crises >não economizar esforços para descobrir as causas >auditoria da crises. <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> >o funcionário pode ser um grande aliado. Devem estar bem informados <p>Lições</p> <ul style="list-style-type: none"> >definir quais são os líderes >definir o plano da crise >não da pra se eximir da culpa. 	<p>Ações</p> <ul style="list-style-type: none"> >definir o porta-voz <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> >transparência na comunicação <p>Ex caso TAM.</p> <p>Foi observado:</p> <ul style="list-style-type: none"> >Dificuldade de comunicar questões técnicas. >Dificuldade de se adaptar ao tempo da mídia >Dificuldade de obter retratações >Dificuldade de conviver com notícias erradas >Dificuldade com o público interno >Dificuldade para decidir entre processar ou não >Dificuldade com as instancias de investigação >Dificuldade de viver uma crise <p>Lições</p> <ul style="list-style-type: none"> > flexibilidade de adaptar preceitos teóricos a realidade prática. 	<p>>menciona cases brasileiros.</p> <ul style="list-style-type: none"> > no Brasil permite afirmar que escândalo político no Brasil é sinônimo de escândalo patrimonial. >A temática do escândalo político no Brasil é a da corrupção, do entesouramento, do patrimonialismo. 	<p>> A ausência de uma cultura de gerenciamento de crises em algumas das maiores organizações brasileiras. A exceção de Petrobras, que a possui em função até mesmo do perigoso ramo em que atua, outras grandes empresas brasileiras citadas neste livro tiveram que aprender na prática a superar crises da reputação. O exemplo <i>case</i>: TAM vôo 402 - não dispunha de um plano de gerenciamento de crises.</p>

	a. As técnicas e ferramenta marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa / ou indivíduo afetados. ...?	b. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão dentro para dentro e de dentro para fora)	c. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão Fora para dentro)	d... A gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?	e. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises ?
5. Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso por Rafael Sampaio	<p>> faz análise dos mecanismos de melhor emprego da comunicação de marketing, e a técnica de <i>branding</i> (é conjunto das atividades legadas a gestão das marcas).</p> <p>> pesquisa sobre a percepção da marca “sistema de valores”.</p> <p>> utilização dos canais de MKT (o canal de comunicação)</p>	<p>Ações</p> <p>> acompanhar a percepção da marca.</p> <p>Lições</p> <p>> a marca é a somatória: no interior e no exterior da organização, ligadas a aspectos objetivos e subjetivos.</p>	<p>Ações</p> <p>> acompanhar a percepção da marca mediante aos <i>stakeholders</i>.</p> <p>Lições</p> <p>> a comunicação não é um elemento isolado, necessita do aval da sociedade.</p>	> não menciona	> não menciona
6. Crises empresariais com opinião pública por Roberto C. Neves	<p>> observação bem clara na orientação do MKT (Kotler, 2000, pág. 41). Os 4 pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade.</p> <p>> planejamento com: sistema de comunicação integrada.</p> <p>> planejamento (mix de marketing com o forte ênfase no P de produto (solução para o cliente) e P promoção (comunicação).</p> <p>> ambiente de marketing- Ambiente geral (demográfico, econômico) (Kotler, 2000, pág. 36)</p> <p>> no case McDonald's/ etnia identificado marketing societal. (Kotler, 2000, pág. 47)</p> <p>> utiliza-se estratégias de marketing com foco no P de produto e promoção (comunicação). Analisa pontos fracos e fortes e análise de cenário.</p>	<p>Ações</p> <p>> controle o fluxo de informação</p> <p>> defina a crise</p> <p>> criar cometer de crise</p> <p>Comunicação</p> <p>> o funcionário tem que está bem informado (possível porta voz informal da empresa em seu microuniverso).</p> <p>Lições</p> <p>> Defende: sistema de comunicação empresarial integrado.</p> <p>> Atenção: crises empresariais internas, nem todas as crises internas se convertem crise empresariais de opinião pública.</p>	<p>Ações</p> <p>> Fazer o análise da crise: vulnerabilidade, cultura empresarial, comunicação empresarial, sistema gerencial, com relação à crise.</p> <p>Comunicação</p> <p>> controle o fluxo de informação</p> <p>> seja coerente no posicionamento.</p> <p>> trabalhe sempre com o pior cenário.</p> <p>> acompanhe a evolução da crise na Opinião Pública.</p> <p>> criar cometer de crise.</p> <p>> Empresa deve ser sempre “dizer a verdade”</p> <p>Lições</p> <p>> Ter credibilidade, reputação (construída aos longos dos anos).</p> <p>> Atenção redobrada: crises empresariais com a opinião públicas.</p>	<p>> empresas tem o seguinte raciocínio: somos éticos, organizada, bons controles e uma boa imagem e pagamos corretamente os impostos.</p> <p>> Menciona as características o estigma e preconceitos “empresários, cuidados com eles!”.</p> <p>“é preciso abrir o olho com empresários”.</p> <p>> a defesa de seu diretos no Brasil é ainda incipiente. Ex: não tem uma cultura de boicote, mas tem o PROCON.</p>	<p>> Os Brasileiros a boicote. Mas existe o PROCON para reclamações (telegonia, planos de saúde, bancos).</p>

	a. As técnicas e ferramenta marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa / ou indivíduo afetados. ...?	b. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão dentro para dentro e de dentro para fora)	c. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão Fora para dentro)	d... A gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?	e. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises ?
6. Crises empresariais com opinião pública por Roberto C. Neves (continuação)	O que fazer: antes, durante e depois da crise.	>Como está a nossa empresa por dentro fazer análise da crise: vulnerabilidade, cultura empresarial, comunicação empresarial, sistema gerencial, com relação à crise	>Percepção cultural que: a opinião pública raramente julga a performance de uma organização baseado em fatos, mas em percepções, estereótipos e emoções. > Na crise observa a comunidade geográfica case McDonald's / etnia. > a notícia por escrita claramente e concisa. "tudo em pratos limpos" >todo cuidado com a mídia.Organize-se para falar com a mídia		
7. Estratégia de Marketing em tempos de crises por Regis Mckenna	>O marketing deve ser um processo que se aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original às suas mudanças (processo de construção/ não promocional.) >Mkt qualitativo não quantitativo.	Ações >definir e compreender a crise	Ações >definir e compreender a crise Comunicação > nas estratégias: um bom relacionamento com a imprensa. Lições > É o meio que define o mercado. >ajuste as estratégias ao mercado > fatores "intangíveis" do posicionamento (tecnologia, qualidade..) >clientes toma decisões voltado a aspectos qualitativos: confiabilidade, e reputação.	Não menciona	Não menciona

	a. As técnicas e ferramenta marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa / ou indivíduo afetados. ...?	b. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão dentro para dentro e de dentro para fora)	c. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? (Visão Fora para dentro)	d... A gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?	e. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises ?
8. Marketing de Relacionamento Regis Mackenna	<p>>marketing de relacionamento, tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chaves-clientes, fornecedores, distribuidores a fim de ganhar sua preferência e seus negócios no longo prazo(Kotler,2000,pág. 35)</p> <p>> O marketing envolve, em grande parte, o desenvolvimento de relações e através delas, a orientação do futuro da empresa.</p> <p>> ajuste as estratégias ao mercado(adaptar-se)</p> <p>>O posicionamento é vital ao sucesso. Todos os componentes do marketing – estratégias competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento</p> <p>>Mkt orientado para tecnologia e para o cliente.</p>	<p>Ações</p> <p>>serviço é a melhor forma de comunicação</p> <p>Comunicação</p> <p>>cria-se um ciclo de <i>feedback</i>. A comunicação tem compreender todos os funcionários da empresas. .</p> <p>Lições</p> <p>>definir e compreender a crise</p> <p>>definir e compreender o mercado</p>	<p>Ações</p> <p>>definir e compreender o mercado</p> <p>Comunicação</p> <p>>cria-se um ciclo de <i>feedback</i> que integra o cliente a empresa.</p> <p>>preocupado com desenvolvimento de relações.</p> <p>Lições</p> <p>>Empresas expressam uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes.</p> <p>>o desenvolvimento de relações bem-sucedidas com a imprensa exige tempo. Planejamento e reforço constante.</p>	<p>>menciona que MKT do empresário brasileiro é concentrar suas energias no desenvolvimento e manutenção de relações locais e, na exploração do mercado mundial.</p>	<p>Não menciona</p>

	a. As técnicas e ferramenta marketing podem ser usadas para diminuir o impacto da crise na marca da empresa / ou indivíduo afetados. ...?	b. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? <i>(Visão dentro para dentro e de dentro para fora)</i>	c. Existem técnicas e ferramentas de marketing comuns em tempos de crise...? <i>(Visão Fora para dentro)</i>	d... A gestão de crises em empresas no Brasil tem características próprias?	e. As empresas brasileiras (não) estão preparadas para gerenciar crises ?
9. Marketing em momentos de crise: quando coisas ruins acontecem a boas empresas por Joe Marconi	<ul style="list-style-type: none"> >marketing de relacionamentos >identificado marketing societal >pesquisa >conhecer o mercado >planejamentos <p>Pág 69: Para Tulssa Robert. D. HisricH “Markting é o processo no qual as decisões são tomadas em um ambiente comercial mutante totalmente inter-relacionado em todas as atividades que facilitam o intercâmbio, de forma que o grupo de clientes visado esteja satisfeito e os objetivos definidos seja atingidos”.</p> <p>Menciona o que fazer: antes, durante e depois da crise.</p>	<p>Ações</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Escolha um único porta-voz 4. Diga o que está sendo feito >preveja os efeitos da crise. >pesquisa <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> >mantenha o seu próprio pessoal informando. <p>Lições</p> <ul style="list-style-type: none"> >Seja otimista >Seja honesto >não dá para eximir da culpa. 	<p>Ações</p> <ul style="list-style-type: none"> 6. Divulgue sua posição 4. Diga o que está sendo feito. <p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> >comunicação eficaz >Seja honesto 1. Escolha um único porta-voz 2. Não ultrapasse a credibilidade 3. Reconheça publicamente o problema antes que ele seja apontado por outra pessoa 10. Ponha sua versão da história por escrito. <p>Lições</p> <ul style="list-style-type: none"> >marketing de relacionamento >os público gosta de apoiar empresa e produtos em que acreditam. >aprenda táticas de defensivas “briga de rua”. >absorve o impacto da crise >apresente e mantenha o posicionamento da empresa em um contexto mais amplo do que o problema. 	<p>>culturalmente: “aposto o meu bom nome”. Isto significa confiabilidade.</p>	<p>> não menciona</p>

Apêndice A – Cronograma de pesquisa e leitura

Ações e Leituras	Cronograma das realizações				
	Agosto até dia 15.	Agosto Até dia 30.	Setembro até dia 15.	Setembro até dia 30.	Outubro até dia 18.
Levantamento dos livros e autores	X				
00.Bate papo com escritor J.J. Forni o assessor de imprensa da diretoria do Banco do Brasil.	X	X			
01.Síndrome de 11 de setembro autor J.J. Forni.	X		X		
02.Síndrome de Aquiles autor Mario Rosa		X			
03.A era do escândalo escritor Mario Rosa	X				
04.Marcas de A e Z autor Rafael Sampaio	X				
05.Crises Empresariais com a opinião pública autor Roberto de Castro Neves			X		
06.Estratégias de Marketing em tempos de crises o autor Regis Mckenna		X			
07.Marketing de Relacionamento do autor Regis Mckenna			X		
08.Marketing em momentos de crises,e o outro livro, Marketing em épocas de Crise autor Joe Marconi		X	X		
Ler o livro Administração de Marketing autor Kotler e Mauricio Tavares	X			X	
Elaboração da ficha de leitura	X	X	X		
Elaboração e lançamento da tabela de correlações			X		
Finalização da monografia				X	X